Niveau(x) d'enseignement: 1
Centre d'intérêt: 22

Numéro EDUQ : 8170149

Mailhot, Raymond, 1939-.

Guide d'affectation des personnels dans les moyens d'enseignement des commissions scolaires : [document de travail] / Raymond Mailhot avec la collab. de Jean-Yves Richard, Yves Guertin, Robert Blais. -- Montréal : Service général des moyens d'enseignement, 1976.
vi, 144, [13] p. : ill. ; 28 cm.

En tête du titre: Service du développement de la technologie éducative, Service études et prospective. Code: 54-1218/TEE 04-1176.
Bibliographie: p. 143-144.

Cote Dewey: 371.14'09714/M219g

Cote LC: LB/2832.4/.C32

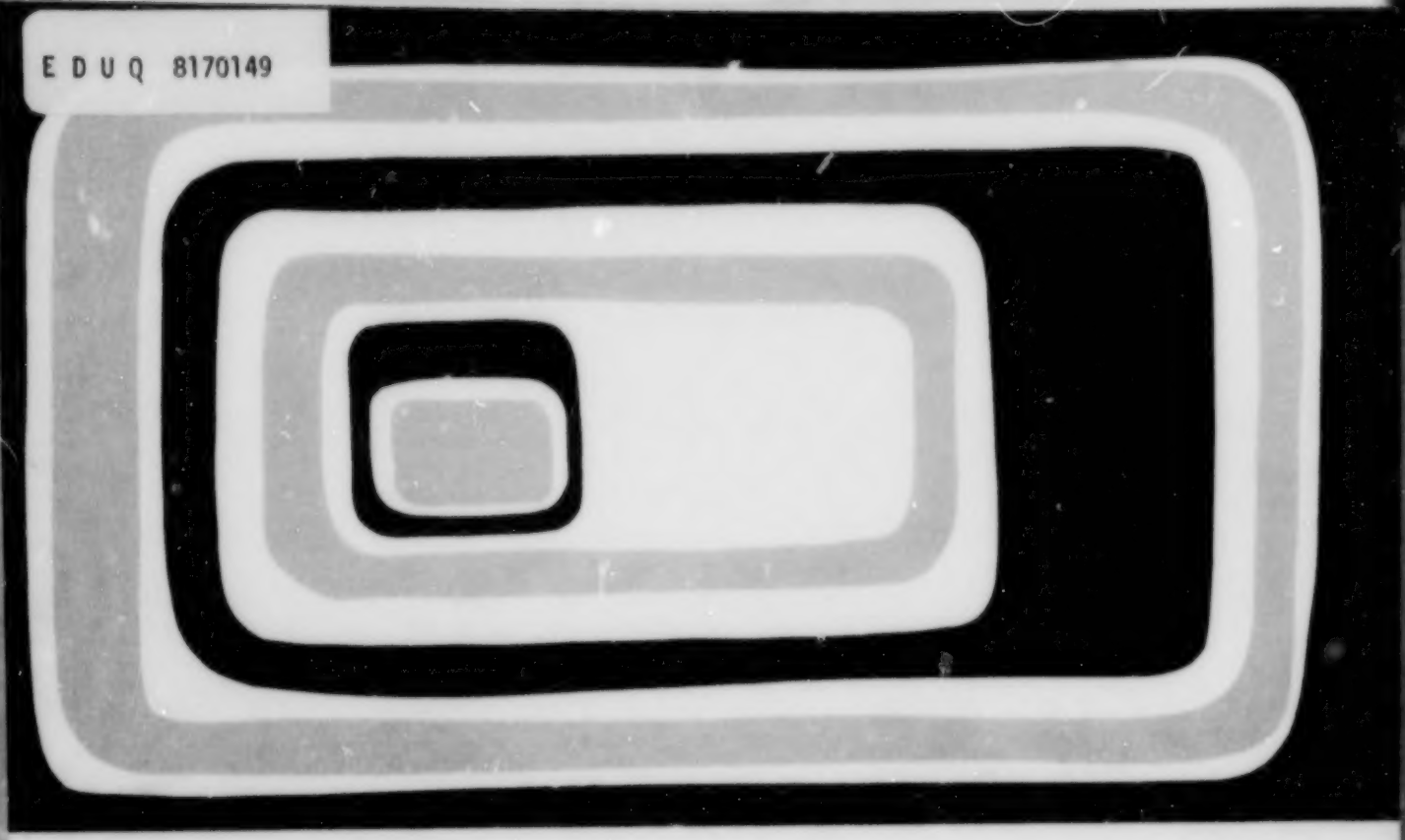
Descripteur(s): *Moyen d'enseignement *Personnel non enseignant *Administration du personnel *Description de tâches *Normes budgétaires *Commission scolaire *Gestion du personnel *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Ce bilan de la situation comprend cinq parties: 1. Description des diverses catégories de personnels en moyens d'enseignement dans les commissions scolaires, 2. Exposé de diverses possibilités d'organisation permettant de tirer le meilleur parti des ressources disponibles dans le domaine, 3. Présentation de quelques relevés, sur les plans local et provincial, des personnels en moyens d'enseignement, 4. Informations concernant les normes de financement, 5. Suggestion d'une politique de management des emplois: Le plan de carrière.

Outre le cas spécial que constituent les "enseignants-bibliothécaires", treize catégories de personnels sont relevées, chacune étant accompagnée du sommaire des attributions et qualifications qui lui sont attachées: 1. coordonnateur des moyens d'enseignement, 2. conseiller pédagogique en moyens d'enseignement, 3. directeur adjoint d'école secondaire (PA-2), 4. spécialiste en moyens techniques d'enseignement, 5. bibliothécaire, 6. bibliotechnicien, 7. technicien en audiovisuel, 8. technicien de travaux pratiques, 9. appariteur, 10. photographe, 11. dessinateur, 12. agent de bureau, 13. secrétaire.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: ar

E D U Q 8170149



Guide d'affectation des personnels dans les moyens d'enseignement des commissions scolaires.

Raymond Mailhot (S.G.M.E.) avec
la collaboration de Jean-Yves
Richard et Yves Guertin (S.G.M.E.)
Robert Blais (S.G.P.O.E.)

code 54-1218 / TEE-04-1176

document de travail

Gouvernement du Québec
ministère de l'éducation
service général des moyens d'enseignement

E D U Q 8170149

Service du développement de la technologie éducative
Secteur Etudes et prospective

Guide d'affectation des personnels dans les moyens d'enseignement des commissions scolaires

par

Raymond Mailhot (S.G.M.E.)
avec la collaboration de
Jean-Yves Richard et Yves Guertin (S.G.M.E.) Robert Blais (S.G.P.O.E.)

Ministère de l'Education du Québec
Service général des moyens d'enseignement
600, rue Fullum
Montréal (Qué.) H2K 4L1

novembre 1976

TABLE DES MATIERES

	Pages
QUELQUES DEFINITIONS	1
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE I	
EMPLOIS DISPONIBLES POUR LES MOYENS D'ENSEIGNEMENT	11
A. Liste des emplois	13
B. Sommaire des attributions et qualifications	15
1. Coordonnateur de moyens d'enseignement	17
2. Conseiller pédagogique en moyens d'enseignement	22
3. Directeur adjoint, PA-2	29
4. Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement	34
5. Bibliothécaire	39
6. Bibliotechnicien	42
7. Technicien en audio-visuel	48
8. Technicien de travaux pratiques ..	53

TABLE DES MATIERES

	Pages
QUELQUES DEFINITIONS	1
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE I	
EMPLOIS DISPONIBLES POUR LES MOYENS D'ENSEIGNEMENT	11
A. Liste des emplois	13
B. Sommaire des attributions et qualifications	15
1. Coordonnateur de moyens d'enseignement	17
2. Conseiller pédagogique en moyens d'enseignement	22
3. Directeur adjoint, PA-2	29
4. Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement	34
5. Bibliothécaire	39
6. Bibliotechnicien	42
7. Technicien en audio-visuel	48
8. Technicien de travaux pratiques ..	53

9. Appariteur 56

10. Photographe 60

11. Dessinateur 63

12. Agent de bureau 66

13. Secrétaire 73

Remarques sur les enseignants bibliothécaires 77

CHAPITRE II

POSSIBILITES D'ORGANISATION 81

A. Représentation des emplois dans une structure 83

1. Au palier de la commission scolaire 83

2. Au palier de l'école (deux représentations possibles) 85

B. Schémas d'organisation 90

1. Grande commission scolaire avec tendance à un service décentralisé des moyens d'enseignement (niveau secondaire) 96

2. Grande commission scolaire avec tendance à un service centralisé des moyens d'enseignement (niveau secondaire) 98

3. Petite commission scolaire avec tendance à un service décentralisé des moyens d'enseignement (niveau élémentaire) 100

4. Petite commission scolaire avec tendance à un service centralisé des moyens d'enseignement (niveau élémentaire) 103

CHAPITRE III

QUELQUES RELEVES DE PERSONNELS 107

A. Deux relevés provinciaux 109

B. Deux relevés locaux 112

CHAPITRE IV

NORMES ET FINANCEMENT 117

A. Critères et normes d'excellence 119

B. Budgétisation et services minima 124

CHAPITRE V

UNE DES POLITIQUES DE MANAGEMENT DES EMPLOIS: LE PLAN DE CARRIERE 129

CONCLUSIONS 137

BIBLIOGRAPHIE 143

ANNEXE I

Enseignement programmé, assisté par ordinateur, avec fiches, etc.

ANNEXE II

Fonds pour l'audio-visuel et la documentation.

ANNEXE III

Liste des personnes consultées.

ANNEXE IV

Assistance prévue au Ministère aux personnels en moyens d'enseignement.

LISTE DES TABLEAUX ET ORGANIGRAMMES

Organigramme I

Représentation des emplois au palier de la commission scolaire..... 84

Organigramme II

Représentation des emplois au palier de l'école, 1 92

Organigramme III

Représentation des emplois au palier de l'école, 2 93

Organigramme IV

Grande commission scolaire avec tendance à un service décentralisé des moyens d'enseignement 97

Organigramme V

Grande commission scolaire avec tendance à un service centralisé des moyens d'enseignement 99

Organigramme VI

Petite commission scolaire avec tendance à un service décentralisé des moyens d'enseignement 101

Organigramme VII

Petite commission scolaire avec tendance à un service centralisé des moyens d'enseignement 104

Tableau I

Proportion des organismes et régions qui ont du personnel spécialisé en moyens d'enseignement 109

Tableau II

Tableau-synthèse des personnels affectés aux moyens d'enseignement 111

Tableau III

Personnel dans une grande commission scolaire 113

Tableau IV

Personnel dans une petite commission scolaire 116

Tableau V

Tableau de normes proposées 123

Tableau VI

Hypothèse préliminaire d'un cheminement de carrière dans les moyens d'enseignement 132

AVANT-PROPOS

Le texte ci-joint est destiné aux gestionnaires concernés par l'affectation du personnel dans les commissions scolaires ou dans les écoles. Il aidera aussi les préposés à l'audio-visuel et à la documentation à mieux situer leur action vis-à-vis leurs partenaires.

Ce document constitue un guide; il ne peut être considéré en tout ou en partie comme une règle de conduite administrative. Il vise à faire connaître les emplois prévus pour les moyens d'enseignement, à montrer divers arrangements théoriques et pratiques dans le déploiement des personnels. De plus, plusieurs constatations et remarques découlant d'enquêtes, consultations et travaux menés depuis deux ans accompagnent chacune des parties.

Deux exemplaires sont expédiés à toutes les commissions scolaires. Normalement, une copie devra être remise au directeur du personnel et l'autre, au coordonnateur (ou responsable) des moyens d'enseignement, ou autrement au directeur des services d'enseignement. Un exemplaire est aussi envoyé à chacun des directeurs d'écoles. Dans les polyvalentes, un exemplaire supplémentaire est destiné au responsable de l'audio-visuel et de la documentation.

QUELQUES DEFINITIONS [1]

Attributions générales et caractéristiques

Ensemble de fonctions, tâches, devoirs ou output attendu d'un employé. Elles sont déterminées au niveau provincial mais demandent à être spécifiées localement selon les besoins ou le système de gestion particulier.

Centre de ressources

Par centre de ressources, on désigne tout lieu où se trouvent en partie les moyens d'enseignement d'une commission scolaire ou d'une école, soit la bibliothèque, soit le centre audio-visuel, soit la médiathèque, soit la cinémathèque...

---

1. Ces définitions ne sont pas exhaustives. Elles visent à cerner le sens donné dans le texte suivant à certains termes dont la signification varie selon les milieux.

Concentration (degré de ...)

La notion de concentration réfère au degré d'accessibilité réelle et de contrôle vertical des ressources, du point de vue des usagers. Elle indique encore dans quelle mesure l'administration et la gestion des ressources sont directement contrôlées par un organisme central, que ce soit au palier des commissions scolaires ou à celui des écoles. Dans le texte suivant, il n'est question que de concentration ou déconcentration de service (au palier de la commission scolaire).

Emploi

Regroupement de plusieurs postes ayant des caractéristiques communes au sein d'une entreprise. Ces postes contiennent toujours des tâches principales qui se ressemblent suffisamment pour se ranger dans une même catégorie de classement.

Institutionnel (ou palier institutionnel)

Synonyme d'établissement scolaire ou d'école.

Intégration (degré d' ...)

La notion d'intégration refère à la fusion tant administrative que fonctionnelle de l'imprimé et de l'audio-visuel au sein d'un centre de ressources. Cette intégration totale ou partielle peut concerner tant les documents eux-mêmes que les services qui y sont rattachés, que le personnel appelé à donner ces services, que la gestion des budgets...

Moyens d'enseignement

Par moyens d'enseignement, on entend un ensemble de ressources adjacentes à l'enseignement et destinées à concourir à un meilleur apprentissage et/ou formation du s'éduquant. Les ressources prennent la forme d'équipement, de matériel imprimé et non imprimé, de méthodes, de services et de personnels spécialisés, ressources pas toutes essentielles à la fois dans un même temps et lieu, mais optimales quand, par divers concours de circonstances, elles se trouvent réunies. Généralement, les moyens d'enseignement sont associés de façon restrictive à la biblio-

thèque scolaire et à ce qu'on dénomme habituellement par l'audio-visuel.

Poste

Ensemble des tâches, devoirs et responsabilités qu'un employeur confie à un employé. Un poste possède une portée et un but définis. Il implique un travail qui exige des habiletés, connaissances et aptitudes interreliées. [1]

Service (ou palier de service)

Cette expression réfère à un service donné au palier de la commission scolaire.

Tâche

Toute activité afférente à un emploi et requérant un effort d'ordre physique ou mental en vue d'atteindre un but déterminé.

---

1. On confond souvent les termes poste, emploi et fonction qui ont un contenu commun. Le poste se situe au niveau du travailleur, l'emploi, au niveau de l'entreprise et la fonction, au niveau de l'économie. Dans une école donnée, il existe autant de postes que d'employés, mais ils peuvent être regroupés dans huit (8) emplois (enseignant, directeur, secrétaire, ...) au sein d'une seule fonction éducative.

INTRODUCTION

Partie intégrante du renouveau scolaire québécois au cours des années 1960, des services documentaires ou audio-visuels se sont développés rapidement dans les écoles élémentaires et secondaires. Le Rapport Parent écrivait que la bibliothèque scolaire "est le laboratoire général de tout l'enseignement" ou encore qu'elle était "le coeur de l'école" et il recommandait que l' "enseignement soit centré sur la bibliothèque".[1]

Donnant suite à cette orientation, le ministère de l'Education a investi dans les moyens d'enseignement des sommes très importantes. Dans son ensemble, le système scolaire québécois s'est orienté vers une utilisation accrue des nouvelles techniques d'enseignement et des moyens que l'on retrouve en tout ou en partie dans des centres de ressources. Après un tel effort, les bibliothèques et l'équipement audio-visuel posent actuellement des difficultés d'insertion dans le système éducatif.

---

1. Rapport Parent, Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (5 vol., Montréal, 1965), Vol. 2, pp. 138-140, 151 ; Vol. 3, pp. 312-320, 346. On y prévoyait plus d'un bibliothécaire par école secondaire...

Par leur essence même, équipement audio-visuel et documentation font partie d'une technologie éducative. Toutefois leur simple existence dans un local ou leur utilisation mécaniste ne relève pas nécessairement la qualité de l'enseignement car la technologie est l'application systémique du savoir scientifique ou de connaissances structurées à des tâches pratiques.[1] Cette application systémique n'est pas le fruit d'une quelconque génération spontanée. Elle exige un investissement dans un personnel spécialisé; il faut qu'elle passe par la "division du travail" dans ses composantes fonctionnelles. C'est à ce moment et là seulement que la technologie peut atteindre certaines "performances".

Si on se fie à quelques enquêtes, un des problèmes majeurs soulevés dans les services de moyens d'enseignement - et source de plusieurs autres difficultés - est le manque à

---

1. "Technology means the systematic application of scientific or other organized knowledge to practical task", dans J.K. Galbraith, The New Industrial State (The New American Library Inc., New York, 1968), 24.

la fois quantitatif et qualitatif de personnel.[1] L'absence de normes quantitatives, le manque de clarification dans les tâches confiées localement et dans le partage des responsabilités, l'écart entre les profils de formation et les fonctions confiées, contribuent non seulement à projeter une image confuse de l'état du personnel des centres de ressources, mais aussi à entraîner une mauvaise utilisation des ressources humaines.

Pour parer à quelques-unes de ces difficultés, nous tentons ici de mieux faire connaître les personnels des moyens d'enseignement en énumérant les caractéristiques principales de chacun auxquelles sont ajoutés des remarques et commentaires (Chapitre I). Ensuite, nous exposons quelques possi-

---

1. Voir constatations et relevés dans Carrefour sur les moyens d'enseignement. Rapport final, S.G.M.E., (Editeur officiel du Québec, 1975); Szpakowska, J.-K., Profil d'un centre documentaire multimédia (Montréal, 1975); Bergeron, C. et Pham-Dang, H.-T., Les Centres de ressources didactiques dans l'enseignement secondaire: étude exploratoire de la diversité des modèles, des situations et des problèmes locaux (S.G.M.E., Montréal, 1975); voir aussi le chapitre III de ce guide; Rapport du groupe POLY. L'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes (S.G.P.O.E., Québec, 1974), 93; Rapport de la CETEES. La tâche des enseignants de l'élémentaire et du secondaire (S.G.P.O.E., Québec, 1975), 76-83.

... le manque de clarification dans les tâches
... et dans le partage des responsabilités ...

bilités d'organisation afin de tirer le maximum offert par les ressources disponibles déterminées en partie par le système de classification provincial, et l'enveloppe budgétaire annuelle dont disposent les commissions scolaires (Chapitre II). Quelques relevés généraux et particuliers de personnel pourront aider les administrateurs à se situer, soit par rapport à des moyennes provinciales, soit par rapport à des situations exemplaires (Chapitre III). Comme ces dernières données ne sont pas articulées sur des contraintes, besoins, ou objectis définis, quelques critères ou normes d'excellence sont suggérés en tenant compte d'aspects de budgétisation (Chapitre IV). Enfin une hypothèse de plan de carrière de personnel en moyens d'enseignement est abordée (Chapitre V).

Les directeurs des services de l'enseignement, les directeurs du personnel, les directeurs d'école, les responsables de l'audio-visuel et de la documentation sont tous impliqués par l'état des personnels dans les moyens d'enseignement. A titres divers et selon les problèmes locaux, on consultera une partie ou l'autre ou encore l'ensemble du document.

Les principaux d'école, en l'absence de personnel

affecté exclusivement aux moyens d'enseignement, pourront trouver des indications concernant les tâches principales attribuées à ce secteur, ou identifier l'organisation et la nature des services qui peuvent fournir des ressources humaines disponibles ailleurs dans la commission scolaire.

CHAPITRE I

EMPLOIS DISPONIBLES POUR LES MOYENS D'ENSEIGNEMENT

Tous les emplois du système d'éducation sont décrits par grandes catégories dans quelques documents officiels de classification. Aucun service spécifique ne fait l'objet d'un document à part. Les emplois des moyens d'enseignement seront regroupés ici sous une même nomenclature afin de les mieux cerner.

Après en avoir donné la liste, nous résumerons les attributions de chacun.[1] Par quelques remarques, on tentera, soit de dégager l'esprit de l'emploi dans l'entreprise, soit d'indiquer des problèmes ou encore d'insister sur des caractéristiques.

Deux observations s'imposent immédiatement parce qu'elles concernent tous les emplois énumérés. On n'aborde forcément ici que des "sommaires des responsabilités" ou

1. En nous servant expressément des plans de classification officiels.

des attributions générales, et non des tâches spécifiques ou locales. Les descriptions d'emploi sont obligatoirement générales; à l'intérieur de ce cadre de référence, les commissions scolaires ou écoles appuieront plus précisément sur ce qui convient à leurs besoins locaux. Un professionnel des moyens d'enseignement dans une commission scolaire donnée ne se verra probablement pas confier également toutes les attributions exposées.

Au sujet de la qualification, on ajoute l'adjectif "minimal" afin de bien faire ressortir qu'il ne s'agit pas d'un plafond à atteindre; des politiques ou objectifs locaux peuvent exiger davantage. Par exemple, dans le cas de l'engagement d'un coordonnateur qui aurait à organiser ou à superviser certaines recherches, un diplôme universitaire de second cycle serait un atout appréciable même si on ne requiert qu'un premier cycle; si une commission scolaire désire à moyen terme implanter un enseignement assisté par ordinateur, une connaissance ou des qualifications en ce domaine pourraient être exigées.

A. LISTE DES EMPLOIS [1]

Palier de service (à la commission scolaire)

- Cadre

1. Coordonnateur de moyens d'enseignement

- Professionnel

2. Conseiller pédagogique (en moyens d'enseignement)

- Soutien technique et administratif

Les mêmes emplois que ceux énumérés ci-après au palier institutionnel.

Palier institutionnel (écoles)

- Cadre

3. Directeur adjoint d'école secondaire (PA-2)

- Professionnel

4. Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement

1. Voir annexe I pour une note complémentaire, là où il y a un enseignement programmé, assisté par ordinateur, avec fiches, etc.

5. Bibliothécaire;

- Soutien technique

6. Bibliotechnicien
7. Technicien en audio-visuel
8. Technicien de travaux pratiques

- Soutien para-technique

9. Appariteur
10. Photographe
11. Dessinateur

- Soutien administratif

12. Agent de bureau, classe I
13. Secrétaire
14. Agent de bureau, classe II

B. SOMMAIRES DES ATTRIBUTIONS ET QUALIFICATIONS

Plusieurs groupes ou organismes ont présenté, au cours des dernières années, mémoires ou rapports d'études à différentes instances du ministère de l'Education sur des problèmes reliés aux moyens d'enseignement. On attendait beaucoup, entre autres, de projets d'investissements matériels ou humains et de la nouvelle classification.

Dans la conjoncture actuelle, il est difficile de prévoir des changements qui présupposent des liquidités financières supplémentaires! Cependant, la classification a évolué de façon positive. Elle tient compte du regroupement qui s'opère de plus en plus entre services audio-visuels et de la documentation, en désignant des emplois (coordonnateur, conseiller, spécialiste) qui favorisent ce regroupement. Auparavant, la classification de coordonnateur en moyens d'enseignement était réservée, comme celle de conseiller, à un secteur particulier des moyens d'enseignement: on était coordonnateur soit de la documentation, soit de l'audio-visuel, conseiller en audio-visuel seulement, etc.

En outre, dans les nouveaux plans de classification, le professionnel avec formation en bibliothéconomie (bibliothécaire) peut désormais être classifié sur un pied d'égalité avec les autres professionnels de l'école, quand il partage avec eux des fonctions éducatives. On considère aussi maintenant le responsable du centre de ressources des polyvalentes à l'égal des chefs de groupe . A titre expérimental, les deux peuvent être classifiés "directeur adjoint"(PA-2).

La classification des divers corps d'emplois est ouverte en ce sens qu'elle ne fixe pas de tâches particulières. Elle permettra à la majorité des milieux de développer leurs propres descriptions de tâches qui s'accorderont aux impératifs locaux. Cette mesure ne peut toutefois être interprétée comme une autorisation à confier toutes sortes de tâches non apparentées à un employé subalterne.

Les anciens plans de classification ont soulevé des difficultés parce que les définitions et attributions données à divers corps d'emplois étaient trop précises. Les adaptations aux besoins locaux étaient parfois ardues et pour obvier à ce problème, on a présenté des sommaires de responsabilités à chacun des emplois plutôt que des tâches. Les organismes d'enseignement auront à préciser fonctions et tâches.

1. Coordonnateur de moyens d'enseignement

Attributions

a) Générales:

Les emplois de cadres, niveau 2 de services, comportent l'exercice de fonctions d'administration ou de développement (coordination, supervision, évaluation, recherche, planification) relativement à un ou à plusieurs programmes d'un service de l'organisme. Ces emplois ont, entre autres, les responsabilités suivantes:

- participer à l'élaboration des objectifs, des programmes et du budget du service auquel sont rattachés ces programmes;
- animer le personnel concerné par ces programmes;
- aviser le directeur du service responsable de ces programmes et conseiller les autres directeurs de services et d'établissements sur toute

question relative à ces programmes;

- superviser, coordonner et évaluer la réalisation de programmes déterminés et les ressources affectées à ces programmes.

b) Caractéristiques:

Le coordonnateur des moyens d'enseignement exerce les attributions précédentes vis-à-vis le fonctionnement et l'utilisation des centres de ressources. Il est classé "A" ou "B" selon le domaine couvert dans les moyens d'enseignement.

COORDONNATEUR DE MOYENS D'ENSEIGNEMENT "B"

Le coordonnateur de moyens d'enseignement, classe "B", gère seulement un secteur des moyens d'enseignement, soit celui de la documentation ou celui des techniques audio-visuelles et autres techniques d'enseignement.

COORDONNATEUR DE MOYENS D'ENSEIGNEMENT "A"

Le coordonnateur de moyens d'enseignement, classe "A", assume la gérance de l'ensemble des

des moyens d'enseignement, à la fois de la documentation, des techniques audio-visuelles et autres techniques d'enseignement.

Qualification minimale

Diplôme universitaire terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié, notamment en:

- bibliothéconomie,
- audio-visuel ou technologie de l'éducation,
- sciences de l'éducation avec option en bibliothéconomie ou en audio-visuel,...

Cinq (5) années d'expérience pertinente, de préférence dans le milieu de l'éducation.

Remarques

Il y a deux classes différentes de coordonnateurs de moyens et techniques d'enseignement. Le cadre qui coordonne l'ensemble des moyens d'enseignement appartient à la classe "A"; le coordonnateur de classe "B" ne gère qu'un secteur seulement des moyens d'enseignement, tel le secteur

de la documentation ou le secteur dit de l'audio-visuel ou de production.

La classe "B" de coordonnateur vaut pour les quelques commissions scolaires qui n'ont pas encore procédé à un regroupement de l'audio-visuel et de la documentation ou qui ont actuellement deux coordonnateurs responsables pour ces domaines. L'unification de l'audio-visuel et de la documentation devrait permettre à plusieurs commissions scolaires qui ne peuvent se doter de deux coordonnateurs, un en audio-visuel, l'autre en documentation, d'avoir au moins un cadre en ce domaine.[1] Compte tenu des contraintes budgétaires et de l'unité fonctionnelle des ressources didactiques, il est préférable dans les commissions scolaires de se limiter à un cadre pour libérer un employé professionnel qui oeuvrerait dans une ou des écoles.

Quant à la qualification minimale, quelques organismes, dont le S.G.M.E., avaient suggéré, après analyse sommaire des fonctions exercées, de demander un diplôme de second cycle. Pour des raisons qui relèvent davantage de la cohérence de l'ensemble

---

1. Voir la seconde partie du Chapitre II sur la question de l'unification des services.

des plans de classification que de la fonctionnalité d'un emploi en particulier, on a opté pour un diplôme de premier cycle. Surtout dans le cas où le coordonnateur cumule des responsabilités autrefois confiées à deux secteurs distincts, on devrait être exigeant en terme de qualifications acquises à l'université et/ou par la pratique. Il est souhaitable que l'on favorise l'entrée en fonction de coordonnateurs qui aient une formation bivalente avec majeure et mineure dans un ou l'autre secteur des moyens d'enseignement, formation pouvant être complétée par une expérience appropriée.

2. Conseiller pédagogique en moyens d'enseignement

Attributions

a) Générales:

Les professionnels (conseiller pédagogique, spécialiste et bibliothécaire) sont chargés de la réalisation d'objectifs, de politiques et de programmes définis pour des secteurs déterminés d'activités, conformément aux standards fixés quant aux résultats à atteindre.

Ils ont le choix des moyens, des méthodes et des processus d'intervention pour réaliser les objectifs des programmes dont ils sont responsables, compte tenu des pratiques et des procédures générales définies pour leur action.

Ils assistent ou conseillent le personnel de cadre concerné par ces secteurs d'activités dans l'évaluation des besoins, la fixation des objectifs, l'élaboration des politiques et dans le développement ou l'adaptation des projets ii-

rectement liés aux programmes à réaliser.

Ils peuvent être appelés à participer à des études et à des travaux à l'intérieur d'équipes multidisciplinaires.

Ils coordonnent et surveillent, au besoin, les travaux du personnel professionnel, technique, de bureau et autres, dans les tâches accomplies par ce personnel relativement à la réalisation des programmes d'activités et à la bonne marche des opérations dont ils sont directement responsables.

b) Caractéristiques:

L'emploi de conseiller pédagogique comporte des fonctions de conseil auprès du personnel de cadre responsable des services d'enseignement et d'animation pédagogique, auprès des instituteurs et des autres professionnels relativement à l'implantation, au développement, à l'évaluation des programmes d'enseignement,

à l'organisation scolaire qui convient, de même qu'au choix et à l'utilisation des méthodes, des techniques, de l'équipement, du matériel didactique ...

Le conseiller pédagogique se tient au courant des recherches, des changements et des innovations dans le domaine pédagogique, particulièrement en ce qui concerne les programmes et méthodes pédagogiques, les activités complémentaires, les manuels et autres matériels didactiques et l'évaluation du rendement scolaire.

Conformément à la politique établie par la commission, il voit à l'implantation des innovations, sur base expérimentale ou autrement; il fait connaître les exigences de l'évolution dans son milieu et engage le milieu dans un processus continu d'évaluation. Il doit conseiller la commission et les personnes intéressées par ces sujets. Il a un rôle primordial d'animation

pédagogique auprès du personnel enseignant en ce qui regarde les moyens d'enseignement.

Il contrôle les résultats de l'application des diverses méthodes et évalue le progrès des étudiants principalement en fonction de métho - des.

Il peut conseiller en particulier sur l'achat d'équipement et de matériel didactique ainsi que sur l'aménagement des locaux.

Il peut en outre conseiller sur des questions relatives aux programmes de perfectionnement du personnel pédagogique, planifier ces programmes et en évaluer les résultats.

Plus spécifiquement, le conseiller pédagogique en moyens d'enseignement contribue à l'élaboration et à l'application des politiques de la commission scolaire en matière de gestion et d'utilisation des moyens et techniques d'enseignement.

Il analyse les besoins des écoles et pro-

pose des plans de développement des centres de documentation, des services audio-visuels, appropriés aux objectifs et aux programmes pédagogiques des institutions.

Il anime le personnel des écoles affecté aux moyens et techniques d'enseignement de même que le personnel enseignant en vue d'une utilisation efficace des moyens et techniques d'enseignement.

Qualification minimale

Diplôme universitaire terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié, notamment en:

- bibliothéconomie,
- audio-visuel ou technologie de l'éducation,
- sciences de l'éducation avec option en bibliothéconomie ou audio-visuel,...

Remarques

Cet emploi convient particulièrement aux petites commissions scolaires à qui les normes ou con-

tingentements budgétaires ne permettent pas de se doter d'un cadre ou de professionnels dans plusieurs petites écoles. Il ne s'agit toutefois pas là d'une suggestion fournie aux grandes commissions scolaires afin qu'elles assurent à meilleur marché la gestion et la coordination des moyens d'enseignement. En effet, si on désire que le conseiller pédagogique remplisse ses fonctions d'animation et de conseil, on le dégage le plus possible de tâches administratives.

C'est dans un contexte plus ou moins clair que la question du départage des fonctions entre conseiller et coordonnateur ou encore entre directeur des services d'enseignement et conseiller se pose avec persistance. On soulève aussi la question autrement: plusieurs commissions scolaires n'ayant qu'un conseiller en moyens d'enseignement, ce fait ne signifierait-il pas qu'un conseiller peut très bien accomplir les tâches d'un coordonnateur? En quelques milieux on passe vite de l'interrogation à l'affirmation en créant des situations équivoques.

Pour comprendre et résoudre le problème, il faut se référer aux politiques administratives du ministère de l'Education. Les cadres sont contingentés en fonction d'un volume d'opérations partiellement déterminé par des aspects quantitatifs de clien-

tèle. C'est pourquoi, plus la clientèle diminue, plus le cadre est disponible pour assumer la plus grande diversification de fonctions dans les sections particulières de l'entreprise (phénomène de réduction fonctionnelle). Alors, si on élimine un coordonnateur de moyens d'enseignement parce que la clientèle diminue, ce n'est pas à un conseiller de reprendre ses tâches, mais au directeur des services de l'enseignement.

Ce n'est que par leur objet commun que les emplois de coordonnateur et de conseiller en moyens d'enseignement se ressemblent. La confusion qui s'est installée dans certains milieux sur l'identification des attributions propres à chacun des emplois provient davantage d'une certaine complaisance à confier à des conseillers pleins de bonne volonté des tâches nettement administratives. Ces derniers cessent alors d'être accessibles à la clientèle.

Vu que le conseiller pédagogique doit assister des supérieurs ou des responsables de centres de ressources, les responsabilités inhérentes à l'exercice de l'emploi demandent qu'il ait acquis, en plus des qualifications minimales, deux ou trois ans d'expérience pertinente. De plus, comme pour le coordonnateur, la nature même de l'emploi entraîne l'exigence de qualifications pédagogiques.

3. Directeur adjoint d'école (PA-2)

Attributions

a) Générales:

L'emploi de directeur adjoint d'école élémentaire ou secondaire comporte l'exercice des fonctions requises pour la gestion des ressources et des programmes déterminés par le directeur d'école.

Pour classer l'emploi de directeur adjoint d'école secondaire dans le cas particulier où une commission scolaire met en place, à titre expérimental, une organisation administrative difrente de celle sous-jacente aux règles administratives décrites dans la politique administrative et salariale, une autorisation est requise. L'emploi de directeur adjoint d'école secondaire peut se subdiviser selon des fonctions spécifiques de travail.

b) Caractéristiques:

Le directeur adjoint (PA-2) assiste principalement les directeurs d'école dans la gestion

des effectifs et des programmes.

Qualification minimale

Diplôme universitaire terminal de premier cycle ou formation exigeant:

- au moins seize (16) années de scolarité dans un champ de spécialisation approprié,
- cinq (5) années d'expérience dans un emploi d'enseignant ou de professionnel, selon les responsabilités du poste.

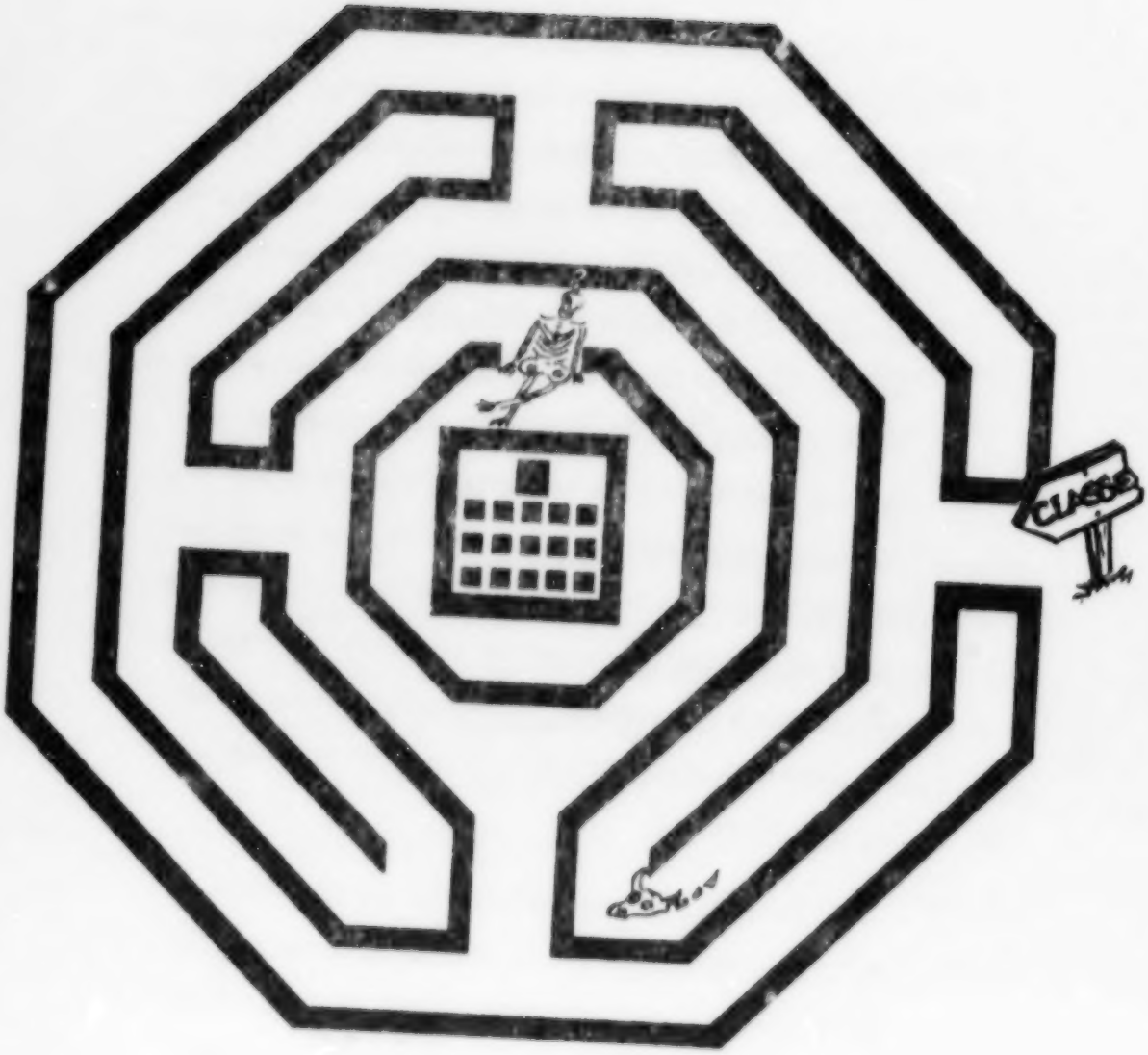
Remarques

Il est difficile de fixer adéquatement le statut de certains emplois dont une partie des tâches est d'ordre professionnel et une autre, d'ordre gestionnel. Entrent dans cette catégorie les chefs de groupe (enseignants) et les responsables des grands centres de ressources éducatives (spécialistes, bibliothécaires). On hésite à leur octroyer un sta-

tut de cadre.

Quelques bibliothèques et centres audio-visuels d'écoles polyvalentes sont dotés de matériel et d'équipements imposants et d'un personnel de 4 à 8 personnes. Le dirigeant du centre de ressources est responsable d'immobilisations et d'investissements importants; il doit,entre autres, gérer le personnel du centre, préparer sinon administrer un budget, assurer un fonctionnement rationnel et optimal, inventorier les besoins institutionnels et établir des politiques d'utilisation pour quelque 3 000 élèves, plus de 200 enseignants et la clientèle adulte ou des cours du soir. Il va de soi que la plupart de ces fonctions sont attribuables à des cadres; elles correspondent un peu en terme de responsabilité à celles qui sont dévolues au chef de groupe.

On confie encore ces centres qui exercent une influence déterminante, négative ou positive, à des professionnels peu rémunérés, voire à des bibliotechniciens. Les liens nécessaires à établir avec les programmes généraux et institutionnels sont difficiles quand le responsable, à cause de sa classification,



Les liens nécessaires à établir avec les programmes généraux et institutionnels sont difficiles quand le responsable, à cause de sa classification, de sa formation ou d'habitudes locales, ne peut participer pleinement à diverses tables gestionnelles ou pédagogiques de l'école.

de sa formation ou d'habitudes locales, ne peut participer pleinement à diverses tables gestionnelles ou pédagogiques de l'école.

L'ouverture d'une autre catégorie d'emplois, l'adjoint PA-2, à titre expérimental, est un essai en vue de combler certaines des lacunes énumérées précédemment. L'avènement d'une classification reconnue et différente pour les chefs de groupe et les responsables de centres de ressources entraînera des changements dont on ne peut prévoir toutes les conséquences.[1]

On oppose souvent arbitrairement, en éducation, "gestionnel" à "professionnel". Dans plusieurs cas, il vaudrait mieux se référer à des termes de "gestion administrative" (lorsque le but direct de l'action vise des objets ou fonctions de support dans l'organisme) et de "gestion professionnelle" (lorsque l'objet direct de l'activité est défini en terme de contrôle, d'évaluation, de coordination, ... des services faisant partie des fonctions premières de l'entreprise).

---

1. Il y a certains risques concomittants à l'implantation de cet emploi: que ses titulaires portent notamment une attention trop exclusive à des problèmes gestionnels généraux. Il en découlerait alors un état de fait qui ferait en sorte que l'adjoint s'occuperait davantage de problèmes connexes au centre de ressources que de ceux qui lui sont internes. L'implantation généralisée de cet emploi amènerait une reconsidération des emplois de coordonnateur et de conseiller, mais nous n'en sommes pas encore à cette étape ...

4. Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement

Attributions

a) Générales:

(voir pages 22 - 23)

b) Caractéristiques:

Les emplois de spécialiste en moyens d'enseignement (conseiller en audio-visuel et bibliothécaire) portent sur le développement, l'organisation, le fonctionnement et la direction d'activités de centre(s) de ressources éducatives dans un ou des établissements scolaires.

Ces emplois sont spécialement caractérisés par l'animation des élèves et l'assistance aux instituteurs, en vue de l'utilisation optimale et rationnelle des moyens et des techniques d'enseignement dans le processus de l'apprentissage et/ou de la formation.

Dans le domaine de la documentation sous toutes ses formes, le spécialiste en moyens et

techniques d'enseignement voit à l'initiation des élèves et des professeurs à l'usage du ou des centres de documentation (bibliothèque , audio-vidéothèque...) ainsi qu'à les guider dans leurs recherches. A l'aide d'ouvrages de références tels qu'index, listes d'éditeurs, répertoires, encyclopédies, etc., il effectue des recherches et dresse des bibliographies et des répertoires de sources d'information afin de répondre à diverses demandes.

Il est chargé de l'application des techniques et des méthodes propres à sa discipline en vue de sélectionner, conserver, classifier, organiser et rendre accessible la documentation des bibliothèques ou autres centres de ressources.

Dans le domaine de l'audio-visuel, le spécialiste en moyens et techniques d'enseignement adapte les différents moyens audio-visuels aux méthodes pédagogiques approuvées; il évalue l'équipement et le matériel audio-visuels né-

cessaires en tenant compte des besoins de l'établissement tant sur le plan qualitatif que quantitatif et en recommande l'achat; il voit à initier la clientèle au choix et les modes d'utilisation des appareils en fonction aux besoins ainsi qu'à conseiller pour la production de matériel audio-visuel. A cette fin, il peut jouer le rôle de concepteur-réalisateur.

Qualification minimale

Diplôme universitaire terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié, notamment en:

- bibliothéconomie,
- audio-visuel,
- sciences de l'éducation avec option en audio-visuel ou bibliothéconomie.

Remarques

Les considérations apportées sur l'emploi précédent (pages 30-33) valent ici, si le spécialiste en moyens d'enseignement est responsable d'un cen-

tre de ressources.

Le bibliothécaire se retrouve maintenant, dans la nouvelle classification, sur le même pied que le spécialiste en audio-visuel. En effet, le premier emploi doit être classifié comme le second, si ses fonctions et tâches correspondent aux critères de classification fixés pour les spécialistes en moyens et techniques d'enseignement. Dans quelques écoles ou commissions scolaires, il y aura lieu de discuter d'un type de reclassification. Elle ne doit pas être automatique, surtout dans les cas où le bibliothécaire est principalement concerné par des aspects de conservation du centre documentaire, v.g.: classification et catalogage des documents.

Une fois considérés les droits acquis, la sélection des candidats devrait donner une préférence à ceux qui ont reçu une formation pédagogique en plus de leur spécialisation en audio-visuel ou en documentation. La qualification pédagogique est aussi essentielle au "spécialiste en moyens et techniques d'enseignement" qu'à l'enseignant. Elle est d'autant plus importante quand, effectivement, ce spécialiste a la responsabilité immé-

diate d'un centre de ressources qui, par sa fonction première, épaule l'action pédagogique de l'école.

5. Bibliothécaire

Attributions

a) Générales:

(voir pages 22 - 23)

b) Caractéristiques:

Le bibliothécaire est un employé professionnel qui applique des techniques et méthodes propres aux sciences bibliothéconomiques en vue de sélectionner, conserver, classifier, organiser et rendre accessible la documentation qui se trouve dans une ou des bibliothèques.

Il opère le choix des livres, des périodiques, des microfilms, etc., en consultant divers catalogues et répertoires bibliographiques. Il effectue la classification et voit au catalogage des volumes et des autres documents à conserver.

Il organise et contrôle l'inventaire, les a-

chats, les commandes, les arrivages, les échanges, etc.

Il peut réaliser les études et recherches appropriées, rédiger et présenter à la direction mémoires et rapports concernant le développement, l'utilisation et la promotion des bibliothèques.

Qualification minimale

Diplôme universitaire terminal de premier cycle en bibliothéconomie, avec spécialisation appropriée.

Remarques

L'emploi de bibliothécaire dans les commissions scolaires ressemble à son homonyme des bibliothèques administratives ou de service dans plusieurs institutions publiques. Les organismes d'enseignement pourraient classer dans ce corps d'emploi des professionnels qui s'occupent presque exclusivement de conservation, de catalogage et de classification de documents. Dans ce contexte, seules les commissions scolaires ou écoles ayant déjà une équipe bien structurée en moyens d'en-

seignement peuvent avoir la capacité financière d'assigner un professionnel presque exclusivement à des fins de conservation, catalogage et classification.

La classification de bibliothécaire n'est pas appropriée dans la plupart des établissements où l'employé participe activement au processus d'enseignement-apprentissage, en animant et en organisant des activités avec et pour la clientèle (élèves et enseignants). De par ces fonctions, le spécialiste avec formation en bibliothéconomie, doit être considéré comme spécialiste en moyens et techniques d'enseignement. Comme cette dernière catégorie d'emploi se trouve déjà classifiée de façon bien définie, il serait logique d'y inclure le bibliothécaire s'il exerce les tâches et attributions inhérentes au spécialiste en moyens et techniques d'enseignement.

6. Bibliotechnicien

Attributions

a) Générales:

Les emplois de techniciens (bibliotechnicien, technicien en audio-visuel et technicien de travaux pratiques) comportent la réalisation, généralement suivant les directives d'un professionnel ou d'un cadre, de programmes d'opérations techniques dans des secteurs déterminés d'activités.

Ces emplois sont caractérisés par l'exécution de travaux impliquant des procédés et techniques dont l'utilisation ne requiert pas une formation universitaire.

b) Caractéristiques:

Le rôle principal et habituel du bibliotechnicien

consiste à réaliser des travaux techniques ayant trait à l'organisation et au fonctionnement d'un ou de centres de documentation: bibliothèque(s), audio-vidéothèque(s) ... Cet employé fournit une assistance technique au personnel professionnel affecté au centre de documentation de même qu'aux usagers.

Dans l'exécution de ses fonctions, le bibliotechnicien est appelé notamment à effectuer les travaux techniques de classification et de recherche, à cataloguer les ouvrages, à vérifier les adresses bibliographiques et les prix dans les bibliographies du commerce et les catalogues d'éditeur, à superviser le contrôle des paiements et des réabonnements et à surveiller la reliure des périodiques et autres documents. A intervalles, il procède à l'évaluation et à l'élagage des livres et autres documents de la bibliothèque.

Il initie la clientèle à l'utilisation de la bibliothèque (fichiers, ouvrages de consultation)

et l'aide dans le choix de lectures et de la documentation.

Il peut être appelé à initier des bibliotechniciens moins expérimentés de même qu'à coordonner le travail de personnel de soutien dans les tâches accomplies par ce personnel relativement à la réalisation de programmes d'opérations techniques dont il est responsable.

Qualification minimale

Diplôme d'études collégiales avec champ de spécialisation approprié

ou

détenir une équivalence reconnue.

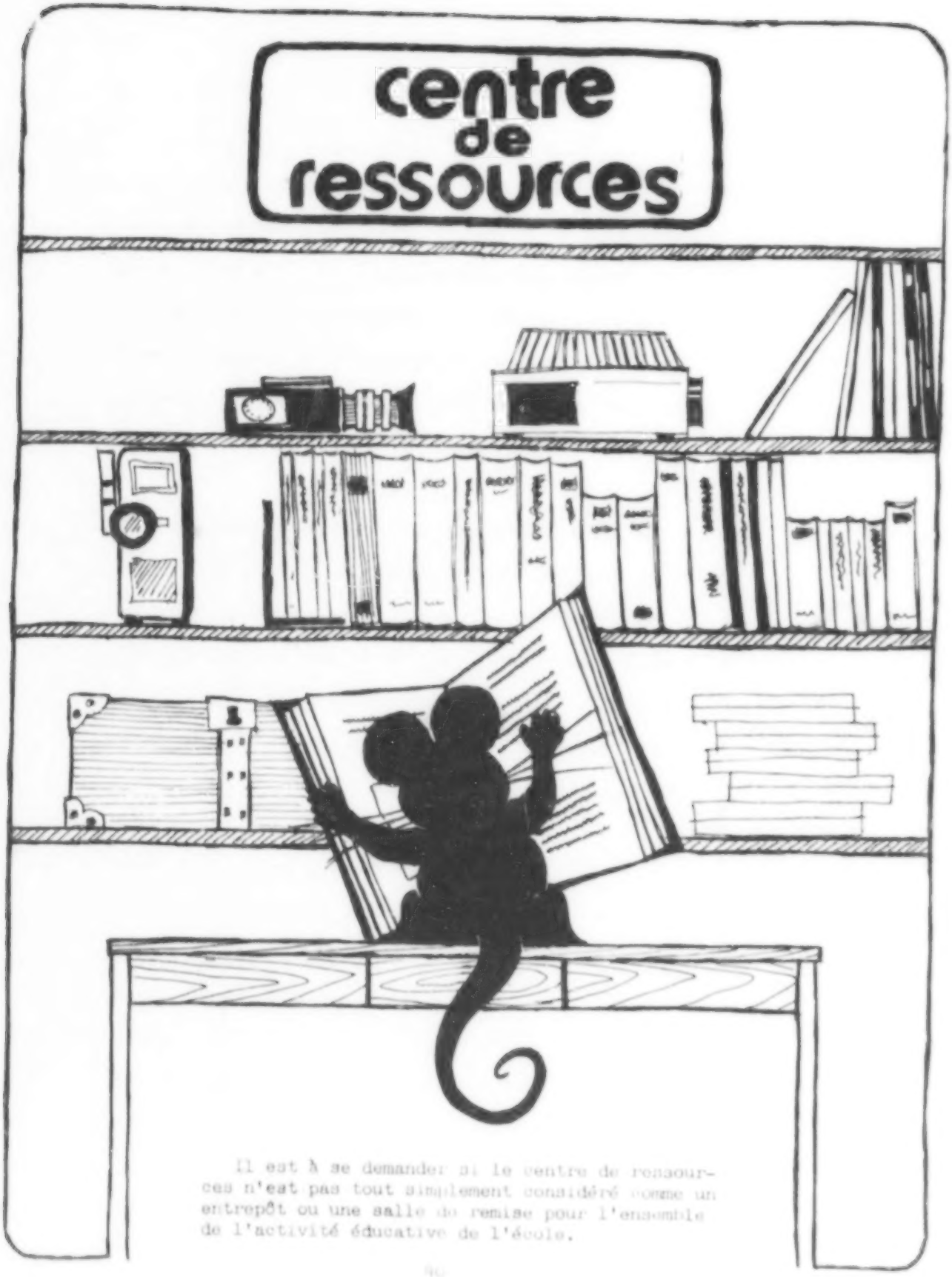
Remarques

Il arrive que l'on confie à un bibliotechnicien la responsabilité d'un centre documentaire important avec toute l'administration qui en découle. Ce sont alors

des tâches de gérance du personnel, d'animation des enseignants et des élèves, de gestion financière, etc., qui incombent au bibliotechnicien. Toutefois, en vue de régulariser cette pratique souvent dictée par un souci d'économiser, un adjoint ou un directeur contrôle "pro forma" les décisions prises par un non-administrateur.

Sans compter que cette situation, à moyen ou à long terme, puisse entraîner des conflits ou une certaine passivité face aux services offerts, il est à se demander si le centre de ressources n'est pas tout simplement considéré comme un entrepôt ou une salle de remise pour l'ensemble de l'activité éducative de l'école.

Il va de soi que cet état de choses déplorable est été entraîné aussi bien par des budgets insuffisants que par des textes de classification provinciale qui n'ont pas toujours été conséquents avec la formation donnée et possible au niveau collégial. Comment a-t-on pu exiger de l'employé avec formation technique dispensée au cégep "une connaissance préci-



Il est à se demander si le centre de ressources n'est pas tout simplement considéré comme un entrepôt ou une salle de remise pour l'ensemble de l'activité éducative de l'école.

se ... des besoins de la clientèle"? On ne l'exigeait même pas d'un bibliothécaire! Comment, de plus, peut-on lui octroyer la tâche de "l'évaluation" et de "l'élagage des livres et autres documents de la bibliothèque" (matériel audio-visuel ?)?

7. Technicien en audio-visuel

Attributions

a) Générales:

(voir page 42)

b) Caractéristiques:

Dans son rôle principal et habituel, le technicien en audio-visuel procure une assistance technique aux différents services de la commission ou école en participant au choix d'appareils et instruments audio-visuels ou autres et en assurant le fonctionnement et l'utilisation rationnelle de ceux-ci. De plus, cet employé peut être appelé à exécuter une variété de travaux techniques dans le domaine de la production audio-visuelle.

Il participe au choix des nouveaux appareils en effectuant des essais et en fournissant son appréciation; il peut collaborer à la préparation des cahiers de charge lors d'achat de matériel.

Il étudie le fonctionnement et l'utilisation des appareils afin d'en améliorer le rendement et de les adapter à des besoins spécifiques.

Il procède à une vérification périodique des appareils audio-visuels et de l'équipement de laboratoire et lorsqu'il y a une défectuosité, il effectue les réparations nécessaires.

Il peut contrôler la distribution et la récupération des appareils et instruments audio-visuels ou autres.

Si nécessaire, il peut voir à la tenue de l'inventaire du matériel et préparer les réquisitions.

Au besoin, il peut être affecté à des tâches de démonstrateur, de moniteur ou d'instructeur.

Dans le domaine de la production audiovisuelle, il exécute divers genres de travaux tels que: découpage technique, prise de vue, prise de son , éclairage, montage, enregistrement, lettrage, etc. Il peut également agir en qualité de photographe.

Il peut être appelé à initier des techniciens moins expérimentés de même qu'à coordonner le travail de personnel de soutien dans les tâches accomplies par ce personnel relativement à la réalisation de programmes d'opérations techniques dont il est responsable.

Qualification minimale

Diplôme d'études collégiales avec champ de spécialisation approprié, notamment en:

électronique ou audio-visuel

ou

détenir une équivalence reconnue.

Remarques

L'emploi de technicien en audio-visuel est en lui-même un véritable "corps d'emploi". Il recouvre plusieurs types d'employés dont la qualification varie selon l'option (électronique, audio-visuel...) et/ou le lieu de formation. Certains employés ont acquis des connaissances axées sur la production de documents,

d'autres en électrotechnique (réparation d'appareils). Selon le mode d'organisation local, le technicien en audio-visuel peut aussi bien occuper un poste au palier institutionnel qu'au palier de service.

Il ne faut pas attendre du technicien en audio-visuel des conseils professionnels ou l'élaboration de politiques d'utilisation des équipements ou matériels. Il prépare une commande précise de matériel, répare, assure la mise au point, initie à l'utilisation, en fait la promotion, mais c'est à un professionnel ou à un cadre que revient la "prescription" dans telle ou telle situation d'apprentissage.

Selon les besoins institutionnels et de service, les tâches doivent être plus spécifiques que dans les attributions énumérées auparavant. On embarasse grandement un technicien en production en l'obligeant à réparer les appareils défectueux, lorsqu'il n'a reçu aucune formation en ce domaine. Selon la formation, la majeure partie des tâches doit porter, soit sur la production de documents, soit sur la réparation et sur ce qui est connexe à l'un ou l'autre domaine.

?
VOUDRIEZ-VOUS ME PRÉPARER UNE LISTE BIBLIO-GRAPHIQUE DE VOS OUVRAGES?

8. Technicien de travaux pratiques

Attributions

a) Générales:

(voir page 42)

b) Caractéristiques:

Le rôle principal et habituel de l'employé de ce corps consiste à assister le personnel enseignant dans la préparation, la présentation, la surveillance et l'évaluation des travaux de laboratoire, de stage, d'atelier ...

Il peut participer au choix d'appareils et instruments en usage dans son secteur et il en assure le fonctionnement ainsi qu'une utilisation rationnelle; il monte les appareils et les instruments de laboratoire et prépare le matériel didactique exigé pour les séances de laboratoire; il étudie le fonctionnement et l'utilisation des appareils afin d'en améliorer le rendement et afin de les adapter à des besoins spécifiques; il en fait également la

calibration; il est aussi chargé de l'entretien et des réparations à effectuer sur tels appareils ainsi que, au besoin, sur certains instruments et outils électro-mécaniques de laboratoire; il voit à la tenue de l'inventaire du matériel et à la préparation des réquisitions.

Dans l'exercice de ses fonctions, il peut être appelé à initier des techniciens moins expérimentés ainsi qu'à coordonner le travail de soutien, notamment celui des appariteurs.

Qualification minimale

Diplôme d'études collégiales avec champ de spécialisation approprié,
ou
détenir une équivalence reconnue.

Remarques

Cet emploi peut à la rigueur être intégré à un autre service que celui des moyens d'enseignement parce que ses attributions s'y prêtent . L'utilisation optimale des ressources humaines peut exiger que l'on dépasse localement la définition restreinte des moyens d'enseignement (audio-visuel et documentation) pour y inclure

en gestion de personnel plusieurs autres moyens. Ces derniers se retrouvent dans des classes-ateliers de formation professionnelle, dans des classes-laboratoires de physique, chimie, biologie, géographie où sont souvent affectés techniciens de travaux pratiques et appariteurs. La description de tâches locale est susceptible de varier beaucoup d'un endroit à l'autre.

Il faut cependant éviter de demander à un employé de remplir une multitude de rôles. Cette façon de procéder débouche sur l'inefficacité parce que d'un spécialiste en techniques bien catégorisé, on risque de faire un généraliste qui n'a pas reçu de formation adéquate...

9. Appariteur

Attributions

a) Générales:

Les emplois de para-techniciens (appariteur, photographe, dessinateur) sont caractérisés par l'application de procédés usuels et par l'exécution d'opérations techniques simples ou répétitives en vue d'assister les techniciens et les professionnels.

Les employés para-techniciens peuvent par exemple:

- préparer, selon les directives, le matériel et l'appareillage requis pour des expériences ou des analyses de laboratoire ou pour les activités éducatives, pédagogiques ou administratives;
- recueillir et compiler des données et vérifier le degré de précision des résultats obtenus par les opérations techniques effectuées sur ces données;
- participer au développement des cheminements d'opérations techniques de même qu'à l'évaluation des besoins en instrumentation et appareillage technique et voir à l'utilisation adéquate de l'équipement,...

b) Caractéristiques:

Le rôle principal et habituel de l'appariteur consiste à assister le personnel enseignant, le personnel technique et les étudiants en mettant à leur disposition le matériel didactique nécessaire aux cours et à la réalisation d'expériences et d'activités relatives aux matières enseignées en laboratoire, en atelier ou en stage.

L'appariteur exécute des travaux d'étiquetage, d'identification, de classification et d'entretien du matériel de laboratoire; il effectue les réparations courantes des instruments et en fait la calibration. Il fait le tri et la mesure sommaire d'échantillons. Il monte et démonte les appareils et les instruments de laboratoire et prépare tout le matériel exigé pour les séances de laboratoire, de stage ou d'atelier.

Il doit également voir à la tenue de l'inventaire du matériel et, au besoin, à la préparation des réquisitions, ainsi qu'aux soins nécessaires aux animaux servant aux expériences

de laboratoire.

L'appariteur peut être affecté à un service d'audiovidéothèque et collaborer à l'intégration des techniques audio-visuelles à l'enseignement. Pour ce faire, il informe les professeurs et étudiants des possibilités offertes par le service, leur explique le maniement des différents appareils de production et leur procure la documentation audio-visuelle demandée telle que rubans magnétiques, diapositives, etc. Il participe à la production de certains documents audio-visuels tels que diapositives, diaporama, etc.; il récupère le matériel prêté et, au besoin, répare les films.

Qualification minimale

Certificat de secondaire V avec option appropriée à la fonction

ou

détenir un diplôme ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue.

Remarques

La charge de travail de l'appariteur peut se partager entre deux services, selon les besoins et disponibilités: centre de ressources, laboratoires, ...

(voir aussi pages 54 et 55).

"Participer à la production de certains documents audio-visuels ..." n'implique pas que cet employé conçoit, programme et réalise seul la production...

10. Photographe [1]

Attributions

a) Générales:

(voir page 56)

b) Caractéristiques:

Le rôle principal et habituel du photographe comporte la réalisation des opérations et des procédés techniques requis en vue de prendre et développer des photographies, lesquelles généralement sont intégrées à la production et au montage de documents audio-visuels pour l'enseignement.

Le photographe prend, à l' intérieur comme à l'extérieur, des photographies en noir et blanc et en couleurs, de personnes, de lieux ou d'autres sujets au moyen de divers appareils photographiques; il charge l'appareil avec un film ou une plaque, détermine l'angle de pose, compose et calcule la lumière du jour ou règle l'éclairage artificiel; il prépare les différen-

1. Cet emploi n'est mentionné ici que pour tenir compte de quelques situations particulières. Dans l'état actuel, il y a lieu d'hésiter avant de créer ce poste.

tes solutions chimiques utilisées en laboratoire; il traite, en chambre noire, les films ou les microfilms; il cadre l'image; il tire et développe des photographies en noir et blanc ou en couleurs; il agrandit et réduit; il tire des épreuves; il retouche les négatifs et les positifs; il effectue le montage de photographies et de diapositives; il effectue divers ajustements ainsi que des travaux mineurs d'entretien sur les appareils et l'équipement utilisés.

Il peut également être appelé à participer à la production et au montage de documents audio-visuels.

Dans l'exercice de ses fonctions, il peut être appelé à initier au travail les nouveaux photographes ainsi qu'à coordonner le travail de personnel de soutien.

Qualification minimale

Certificat de secondaire V avec option appropriée

ou

détenir un diplôme ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue.

Remarques

Presque toutes les personnes consultées lors de la rédaction de ce guide ont été unanimes à dire que cet emploi constitue une sorte de luxe dans le système scolaire actuel, d'autant plus que ses attributions sont contenues dans d'autres emplois.[1] L'emploi ne se retrouve que dans une grande commission scolaire, et ce pour des raisons particulières.

En milieu scolaire, le document photographique n'existe pas pour lui-même ou pour l'information journalistique ou autre. Il est préférable d'engager des techniciens qui, joints à un ou des professionnels, produiront plus que de belles photos, c'est-à-dire des documents répondant à des besoins didactiques précis.

1. Voir par exemple chez le technicien en audio-visuel, p.49 .

11. Dessinateur

Attributions

a) Générales:

(voir page 56)

b) Caractéristiques;

Le rôle principal et habituel de cet employé consiste à représenter graphiquement et aux échelles convenables diverses données déjà relevées ou formulées par des instructions écrites ou verbales.

Le dessinateur transpose graphiquement sur du matériel approprié des données déjà relevées ou formulées se rapportant à des sujets divers, tels que plans de projets simples, cartes topographiques, dessins de circuits d'autobus et maquettes; il compile et évalue les données nécessaires à la réalisation de son dessin; il en fait la représentation graphique de façon précise et esthétique, aux échelles convenables et suivant les normes et les conventions graphiques reconnues; il dessine à main levée, ou avec des ins-

truments; il trace des signes conventionnels destinés à représenter ou identifier des détails du dessin; il peut compléter le dessin en y ajoutant le lettrage ou certains commentaires; il peut être appelé à utiliser des instruments de précision tels le planimètre, à procéder à diverses opérations mathématiques notamment au calcul des terrassements, à la compilation des quantités de matériaux pour fins d'estimations préliminaires ou justificatives.

Il peut être appelé à initier des dessinateurs moins expérimentés de même qu'à coordonner le travail de personnel de soutien.

Qualification minimale

Certificat de secondaire V avec option appropriée

ou

détenir un diplôme ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue.

Remarques

Les remarques énoncées au sujet de l'emploi précédent s'imposent aussi ici. La majeure partie du travail

d'un dessinateur peut être accomplie avantageusement par un technicien en audio-visuel qui, avec l'aide d'un professionnel, donnera des dimensions pédagogiques aux dessins, lettrages, etc. Contrairement à ce que plusieurs prétendent, le dessinateur, classifié comme tel en éducation, n'a pas forcément reçu une formation technique.

12. Agent de bureau (incluant l'ancien emploi de commis)

Attributions

a) Générales:

Les emplois de soutien administratif ou de bureau sont caractérisés par l'exécution de divers travaux usuels d'administration courante, par exemple dans les domaines ou sous les aspects suivants:

- enregistrement, vérification, compilation de données ...;
- correspondance;
- réception et transmission de messages, de communications ...;
- classement de dossiers, de matériel ...;
- écritures comptables ...

L'exécution de ces travaux se fait généralement selon des méthodes et des procédés simples et en utilisant des machines et appareils de bureaux.

12. **Agent de bureau (incluant l'ancien emploi de commis)**

Attributions

a) Générales:

Les emplois de soutien administratif ou de bureau sont caractérisés par l'exécution de divers travaux usuels d'administration courante, par exemple dans les domaines ou sous les aspects suivants:

- enregistrement, vérification, compilation de données ...;
- correspondance;
- réception et transmission de messages, de communications ...;
- classement de dossiers, de matériel ...;
- écritures comptables ...

L'exécution de ces travaux se fait généralement selon des méthodes et des procédés simples et en utilisant des machines et appareils de bureaux.

b) Caractéristiques:

12.1 **Agent de bureau, classe II**

L'agent de bureau de cette classe effectue une variété de travaux administratifs selon des méthodes et procédures établies.

En général, cet employé dactylographie tous genres de textes à partir d'enregistrements ou de documents dactylographiés ou manuscrits, relit ses textes et effectue les corrections nécessaires; il complète des formules, réquisitions ou pièces justificatives simples et tient à jour un système de documentation et de fichiers; en qualité de téléphoniste-réceptionniste, il peut recevoir et transmettre les appels téléphoniques et fournir des renseignements d'ordre général au téléphone ou au comptoir.

Dans une bibliothèque et dans une audio-vidéothèque, l'agent de bureau de cette classe exécute un ensemble de travaux reliés à la circulation, à la préparation et l'expédition des avis de retard, à la perception des amendes, à la réparation des pièces avariées et au range-

ment dans les rayons.

Dans le secteur de la comptabilité, à l'aide d'une machine comptable ou manuellement, il enregistre sur cartes ou bordereaux des transactions commerciales telles que les factures, les états de compte et la paie des employés et vérifie l'exactitude de ces entrées.

En général, il vérifie des listes et documents suivant des directives précises; il prépare et compile des données statistiques; pour ce faire, il peut utiliser les machines de bureau d'usage courant.

12.2 Agent de bureau, classe I

L'agent de bureau de cette classe accomplit un ensemble de travaux administratifs selon des méthodes et procédures de nature relativement complexe.

Ses tâches portent notamment sur la vérification des données inscrites sur factures, bons de commandes, bons de livraisons, etc. Il confronte ces pièces afin de s'assurer du respect des normes et procédures. Au besoin, il peut effectuer certains

achats de valeur peu élevée. Si nécessaire, il communique avec des gens de l'intérieur ou de l'extérieur de la commission scolaire ou de l'école afin de clarifier ou de rectifier la teneur de certaines pièces, de transmettre les décisions prises par la direction ou de faire connaître les normes et règlements. Il peut codifier les dépenses et les identifier par service et par catégorie, et encore effectuer d'autres opérations comptables de nature relativement complexe.

Dans un centre de ressources, l'employé de cette classe accomplit des travaux de vérification de fiches, de listes d'échanges, de réquisitions, de factures, etc.; il peut effectuer certains travaux administratifs reliés au catalogage; au besoin, il exerce une surveillance dans les locaux de la bibliothèque et répond aux demandes de renseignements.

De façon générale, il peut se voir confier un travail relativement spécialisé, tel celui de correspondancier, impliquant composition de lettres peu complexes, expédition de lettres-types et accusés de réception des documents reçus; également, dans un

service de statistiques ou apparenté, il établit des relevés à partir d'informations disponibles ou qu'il doit préalablement recueillir, le mode de compilation étant relativement complexe. Il tient à jour des dossiers et registres divers concernant le travail accompli.

Il peut être responsable d'une partie ou de l'ensemble des travaux d'un secteur et, à ce titre, devoir initier un personnel subalterne, distribuer et vérifier le travail tout en participant à l'exécution des travaux.

Qualification minimale

Pour la classe II

Secondaire IV complété avec option appropriée

ou

détenir un diplôme ou une attestation d'études dont l'équivalente est reconnue.

Pour la classe I

Certificat de secondaire V, avec option appropriée

ou

détenir un diplôme ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente

et

posséder une année d'expérience pertinente

et, si nécessaire,

posséder des connaissances pratiques en comptabilité.

[OU]

Secondaire IV complété avec option appropriée

ou

détenir un diplôme ou attestation d'études dont l'équivalence est reconnue

et

posséder au moins trois années d'expérience pertinente

et

posséder des connaissances pratiques en comptabilité.

Remarques

Chez les agents de bureau, l'avancement de classe suppose:

- une plus grande complexité des travaux;
- des directives moins précises quant aux méthodes et aux procédés à utiliser;

- la responsabilité de l'initiation d'agents de bureau, classe II, et la coordination de travaux d'autre personnel de soutien.

L'emploi agent de bureau inclut l'ancien emploi de commis. Les personnes occupant cet emploi peuvent être affectées à deux services différents si l'institution est relativement petite.

On remarque en général dans la province peu d'agents de bureau (commis) classe I dans les moyens d'enseignement. Pourtant, le cheminement dans un plan de carrière interne à un service comme les moyens d'enseignement est essentiel pour assurer son dynamisme. Afin d'éviter toutes sortes de complications, il serait souhaitable que l'on ouvre les postes d'agent de bureau, en moyens d'enseignement, sans mention de classe.

13. Secrétaire

Attributions

a) Générales:

L' emploi de secrétaire comporte l'exécution de travaux administratifs d'un bureau, généralement dans les domaines:

- de la reproduction de textes dictés, manuscrits ou imprimés, à l'aide des procédés et des machines d'usage courant;
- de la correspondance;
- de la compilation et classification des dossiers, documents, ...;
- des communications courantes d'un bureau: messages, communications téléphoniques, rendez-vous.

b) Caractéristiques:

L'employé de cette classe remplit les fonctions de secrétaire auprès de personnel professionnel ou de personnel de cadre autre que celui identifié dans la classe de secrétaire de direction ,

ou des fonctions de sténo-secrétaire à l'intérieur d'un centre de sténographie et de dactylographie.

De façon générale, l'employé de cette classe exécute notamment les travaux suivants:

- transcription de textes, de lettres à partir de notes sténographiées, d'enregistrements sur rubans, de manuscrits;
- polycopie et photocopie à l'aide d'appareils de bureau d'usage courant;
- tenue à jour de dossiers, registres;
- communications téléphoniques de renseignements d'ordre général;
- rédaction de lettres-réponses de type simple;
- recherche et cueillette de renseignements à agencer et inclure dans des rapports et dans la correspondance;
- toute autre tâche connexe.

Dans une école, cet emploi peut aussi comporter des travaux d'inscription, de compilation, de vérification et de classification; des travaux relatifs à l'apprêt, à la circulation et au ran-

gement des volumes de même que les opérations pertinentes à la vente d'articles scolaires...

Qualification minimale

- Certificat de secondaire V avec option appropriée.
- Détenir un diplôme ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente.
- Connaître la sténographie, la dactylographie et la disposition des textes.
- Connaître suffisamment les méthodes et les usages propres à la tenue d'un secrétariat.

Remarques

La formation de secrétaire repose surtout sur des connaissances cléricales générales et sur une dextérité à transcrire textes, dictées, etc., sous diverses formes. A moins d'un recyclage ou d'une formation suivie localement, cet employé n'est pas nécessairement habilité à organiser le prêt de documents ou appareils, les achats, etc.... Certes, il peut et doit rendre des services utiles en dehors des compétences acquises lors de sa formation scolaire, mais ce cheminement dans l'acquisition d'autres connaissances exige une période d'adaptation et de préparation.

Outre le secrétaire ordinaire qui peut être affecté

à plein temps à un centre de ressources, le secrétaire de direction ou le secrétaire d'école senior peut être responsable d'une partie des tâches requises par le centre de ressources, si un secrétaire n'y est pas affecté à plein temps.

Remarques sur les enseignants bibliothécaires [1]

Il y a quelques années, l'emploi d'enseignant-bibliothécaire est né de besoins impérieux dans plusieurs milieux: absence ou insuffisance numérique de professionnels pour animer les centres de ressources ou pour intégrer fonctionnellement à l'activité éducative les livres, l'équipement et le matériel audio-visuel. Des enseignants acceptent des groupes d'élèves plus nombreux dans leur classe afin d'assigner un des leurs à la bibliothèque et/ou à l'audio-visuel. En contre partie, l'enseignant-bibliothécaire dégage ses confrères d'une partie des tâches qu'ils doivent assumer, dans les conditions actuelles, à la bibliothèque ou à l'audio-visuel.

Cette situation démontre le cas-type d'une différenciation fonctionnelle découlant d'une mutation dans la technologie de l'enseignement. Un problème similaire s'est présenté avec l'apparition des ordinateurs au cours des années 1950 (comparer avec l'apparition des moyens d'enseignement au cours des années 1960). Des ingénieurs spécialisés étaient essentiels comme "opé-

---

1.1. Il ne semble pas que l'on puisse parler des enseignants-bibliothécaires comme corps d'emploi officiel, même si l'Entente enseignants-gouvernement de 1968-1970 tenait compte spécifiquement des instituteurs-bibliothécaires (art. 1 - 2.45 et 2 - 1.05).

rateurs". Peu à peu, on a opéré une division du travail en ouvrant les postes de programmeurs, analystes, opérateur, etc., mais aussi un emploi de programmeur-analyste. Avec l'accent que l'on veut mettre au niveau des moyens d'enseignement, on assiste à un phénomène comparable au cas précédent. Cependant que le problème a été résolu dans les industries, électroniques ou autres, l'emploi d'enseignant n'évolue pas à cause de contraintes tant externes qu'internes.[1]

L'absence de reconnaissance officielle place l'emploi d'enseignant-bibliothécaire dans une situation équivoque qui engendre des conflits d'interprétation et de gestion. D'un côté le syndicat argumente à partir du fait que l'employeur néglige un service essentiel en n'engageant pas le nombre de spécialistes nécessaires aux moyens d'enseignement. D'autre part, la partie patronale n'est pas prête à reconnaître que l'enseignant-bibliothécaire occupe un emploi non seulement utile, mais nécessaire.

---

1. Voir S.G.P.O.E., Rapport de la C.E.T.E.E.S. Commission d'étude de la tâche des enseignants de l'élémentaire et du secondaire (Québec 1975), Annexe C, 123.

Des éléments de solution ont été présentés par les groupes intéressés. Plusieurs enseignants-bibliothécaires seraient prêts à changer de corps d'emploi (devenir spécialistes en moyens et techniques d'enseignement) si on leur assurait salaires et sécurité d'emploi dans les moyens d'enseignement, comparables à ceux de l'enseignement proprement dit. Localement, après entente avec les autorités provinciales, il y aurait peut-être possibilité peu à peu d'effectuer un transfert équitable et respectable (sur une base de permanence entre autres) entre enseignant-bibliothécaire et spécialiste en moyens et techniques d'enseignement, voire directeur adjoint, PA-2.

Les enseignants-bibliothécaires existent, sous diverses dénominations, dans la plupart des Etats américains. Une enquête récente conduite par un organisme indépendant des parties en présence a démontré que les enseignants-bibliothécaires occupaient une place non marginale dans les "centres documentaires multimédia".[1] Or, on laisse disparaître lentement, au Québec, cet emploi dont les preuves ne sont plus à faire, sans y substituer quoi que ce soit.

Les enseignants-bibliothécaires sont habituellement des professeurs qui, outre une expérience dans l'ensei-

---

1. Voir J.K. Szpakowska, Profil d'un centre documentaire multimédia (Ecole de bibliothéconomie, Université de Montréal, 1975); 172-190, 303...

gnement, ont acquis, grâce à un perfectionnement [illegible] en bibliothéconomie ou en audio-visuel. L'épithète "bibliothécaire" porte quelque peu à faux en ce sens qu'ils peuvent être aussi bien spécialisés en audio-visuel qu'en documentation.[1]

Le sommaire des responsabilités de cet emploi peut s'inspirer de ceux des autres professionnels en moyens d'enseignement, en insistant surtout sur la fonction d'animation pour laquelle l'expérience dans l'enseignement les a fort bien préparés.

---

1. Le gestionnaire intéressé à en connaître davantage sur cet emploi peut s'adresser à l'Association des enseignants-bibliothécaires, C.P. 344, Joliette, province de Québec, J6E 3H0.

CHAPITRE II

POSSIBILITES D'ORGANISATION

Les divers plans de classification provinciale dégagent implicitement des modèles d'organisation en définissant des types de personnels. Ces modèles sont relativement rigides lorsqu'ils sont financés directement selon des normes fixées par convention collective ou par une politique administrative (enseignants, directeurs d'écoles, etc.); ils le sont moins quand leur existence dépend de dispositions locales et "libres" à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire globale (cas des personnels en moyens d'enseignement). La transférabilité et la convertibilité y sont possibles entre personnels de divers services, entre personnels et équipement, etc...

De sorte que les suggestions concernant des emplois reliés à l'audio-visuel et à la documentation ont un impact aléatoire. Toutefois, de nombreuses lacunes dans l'organisation de ces emplois nous incitent à proposer

quelques schémas organisationnels généraux. Ces organigrammes visent moins à être "exemplaires" qu'à susciter un souci de déployer de façon optimale les personnels en moyens d'enseignement.[1] D'un autre côté, on espère ainsi motiver des groupes ou organismes à approfondir les questions d'organisation ou de gestion du personnel.[2]

---

1. Les déficiences organisationnelles des moyens d'enseignement ne sont pas confinées au Québec, ce qui ne signifie pas que l'on doive en demeurer au stade actuel, voir J. Duzs, "The Development and Managament of Media-Libraries", Educational Media International (1975), 4 : 12 - 14.

2. Voir quelques résultats d'étude dans Bélanger, M. et Pham-Dang, H., L'utilisation des matériels didactiques imprimés et audio-visuels par les professeurs au secondaire: une étude préliminaire (S.G.M.E., Montréal, 1976), 141 - 150.

A. REPRESENTATION DES EMPLOIS EN MOYENS D'ENSEIGNEMENT DANS UNE STRUCTURE

En premier lieu, nous présentons dans un organigramme tous les emplois, indépendamment de toute politique gestionnelle locale (voir page suivante).

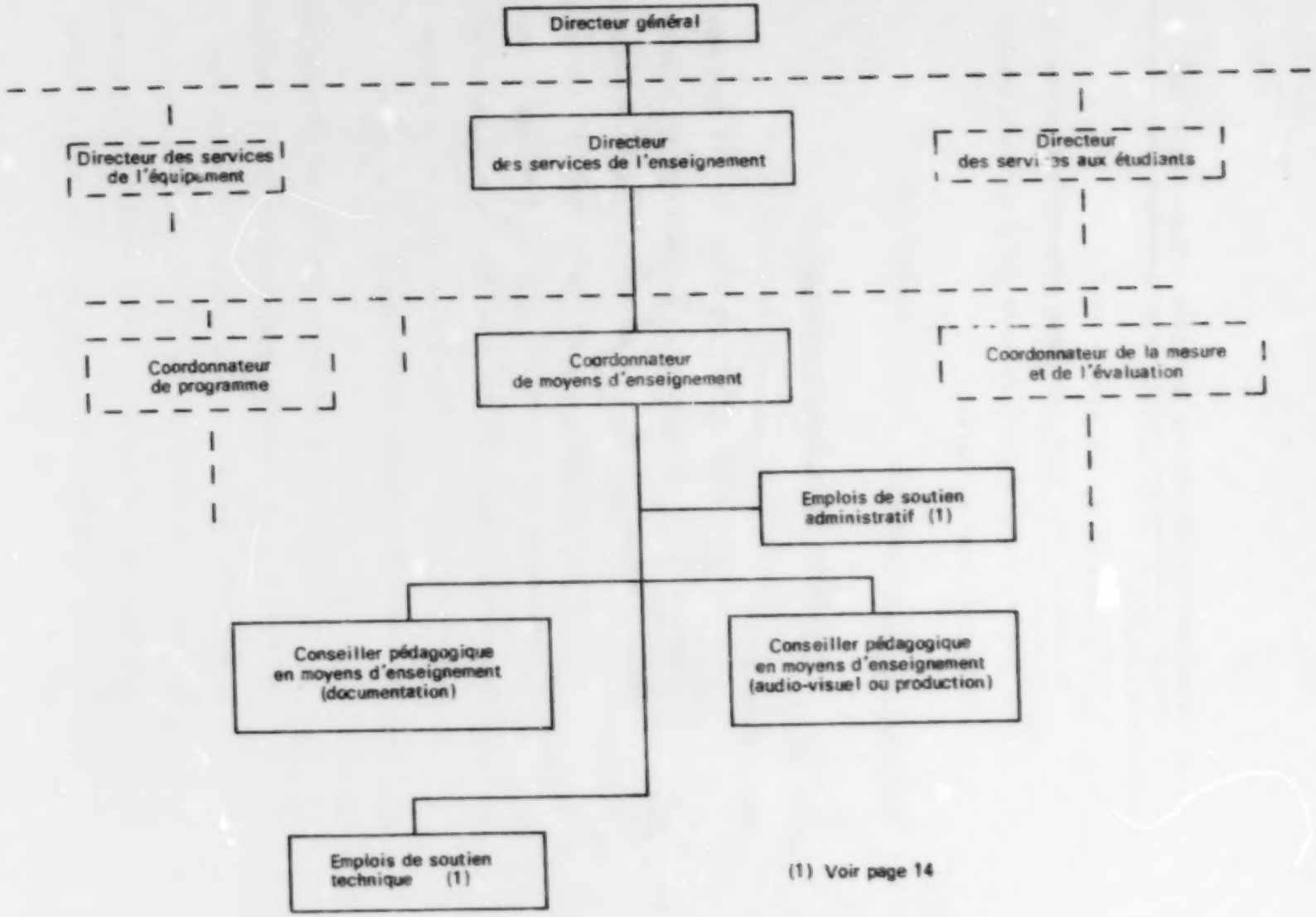
1. Au palier de la commission scolaire

Les situations locales commandent des articulations originales de ces personnels. Si la politique est à la décentralisation, la structure suivante devient un obstacle. On pourrait à la rigueur n'y retrouver, en regard des moyens d'enseignement, que le coordonnateur et un employé de soutien administratif (secrétaire ou agent de bureau), ou encore un conseiller pédagogique si la taille de la commission scolaire ne permet pas l'engagement d'un cadre.

Lorsque la politique locale favorise une certaine centralisation, rien n'empêche la présence de deux conseillers pédagogiques, même s'il y a intégration des moyens d'enseignement; l'un concentre ses activités davantage sur la documentation et l'autre, sur l'utilisation de l'équipement ou sur la production. Toutefois, pour des raisons d'effi-

ORGANIGRAMME I

Représentation des emplois au palier de la commission scolaire



(1) Voir page 14

cacité et de service vis-à-vis la clientèle, il est préférable, si on peut engager des spécialistes en nombre suffisant, de les affecter spécifiquement à une ou des écoles.

2. Au palier de l'école (deux représentations possibles)

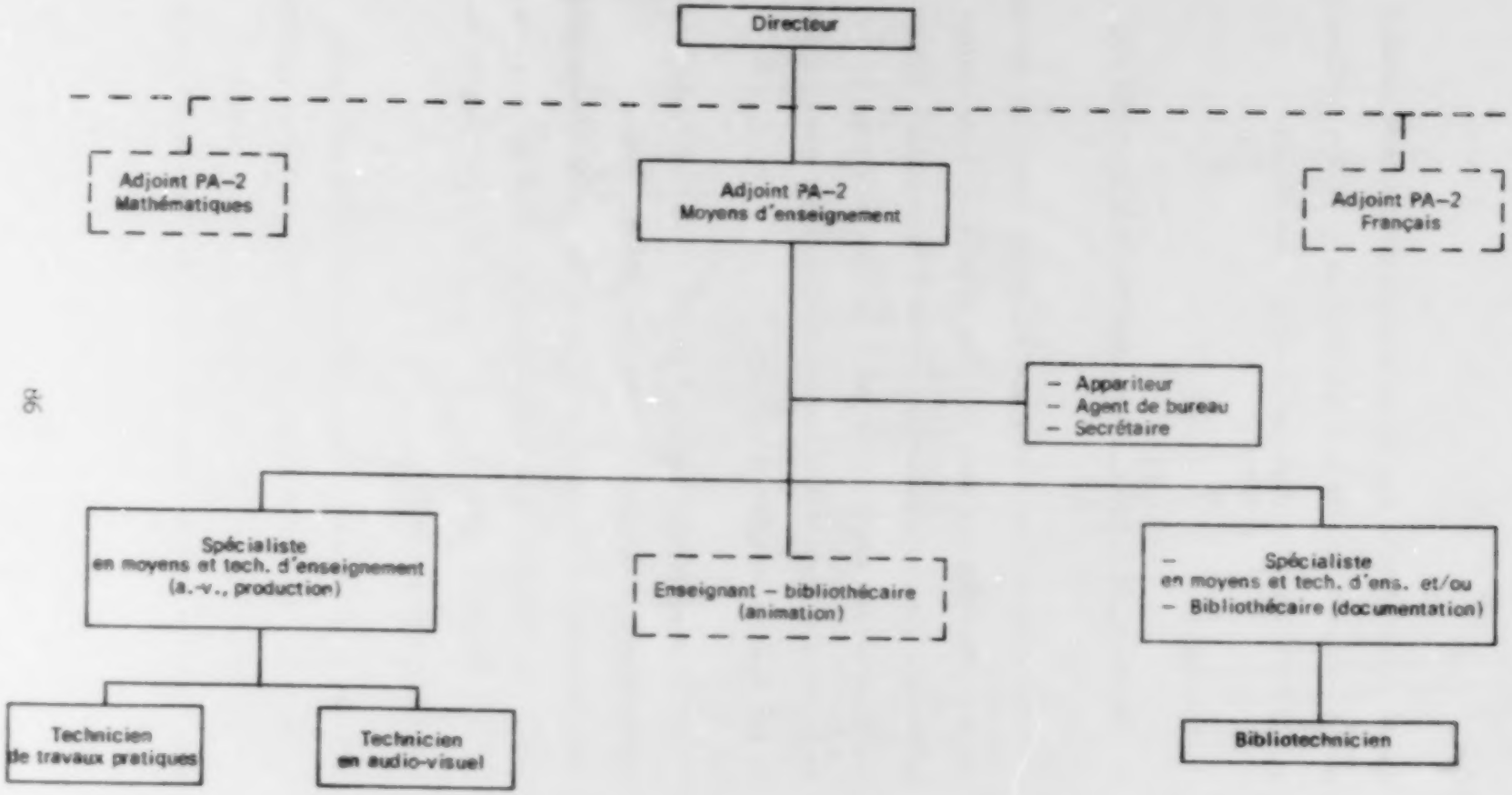
La représentation générale des emplois dans les écoles varie en fonction des deux types de structure actuellement présente . Le responsable des moyens d'enseignement est situé à un niveau comparable à celui du chef de groupe ou est PA-2, selon l'organisation administrative dont tiennent compte les deux organigrammes suivants.

Ces organigrammes ont une valeur d'illustration; ils représentent graphiquement tous les emplois prévus dans les plans de classification pour les moyens d'enseignement. Ils ne visent pas à traduire l'ensemble des services de la commission scolaire ou de l'école ou à privilégier une structure administrative.

Tous les emplois étant représentés, ces structures offrent des choix plus larges qu'il n'est en général possible à une commission scolaire de retenir. Par exemple, pour diverses raisons, elle peut s'en tenir aux spécialistes

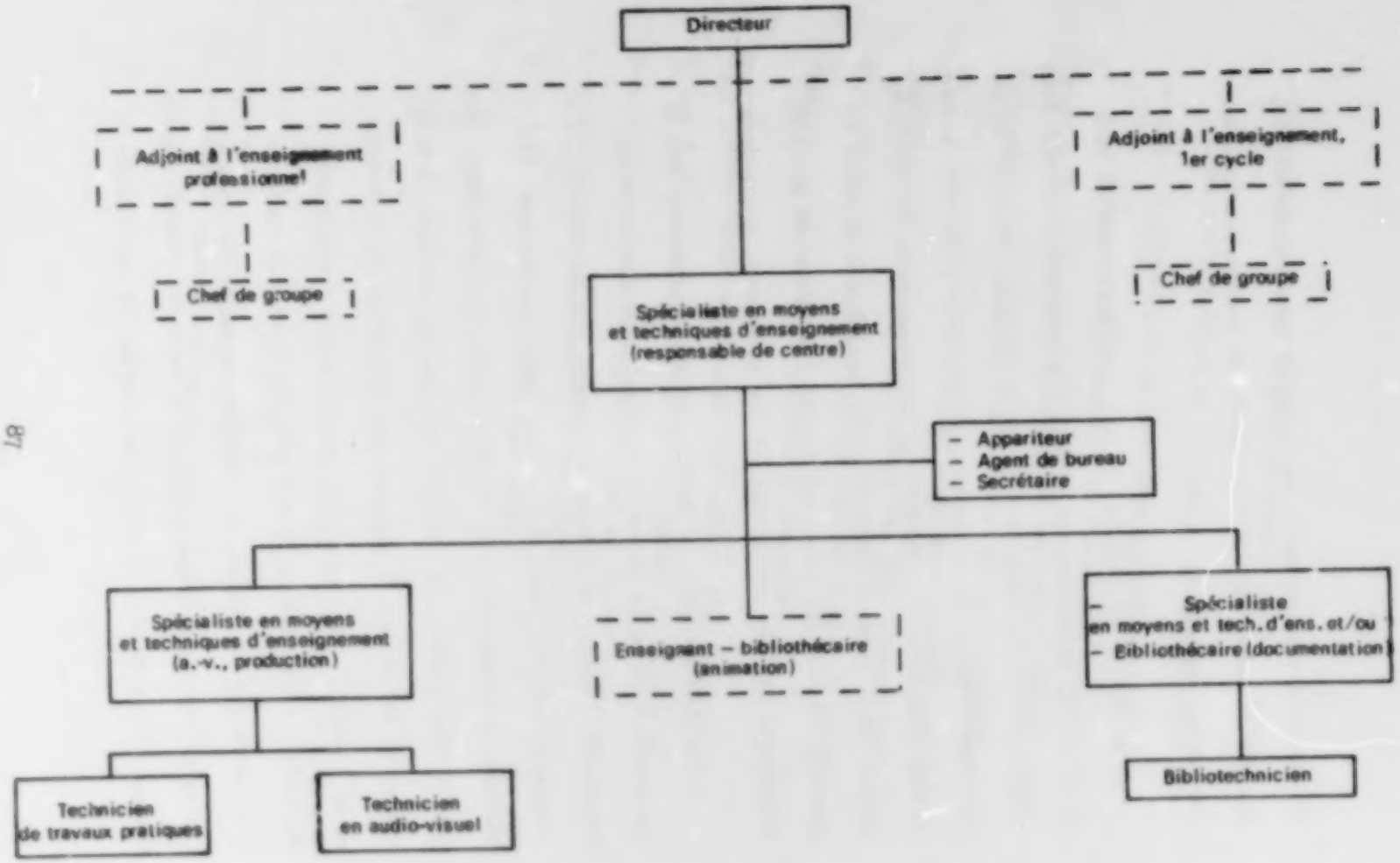
ORGANIGRAMME II

Représentation des emplois au palier de l'école – 1



ORGANIGRAMME III

Représentation des emplois au palier de l'école – 2



en moyens d'enseignement, aux techniciens en audio-visuel, aux bibliotechniciens et aux agents de bureau, en ignorant les autres emplois.

Au palier de l'école, il est bien difficile de déterminer si les personnels en moyens d'enseignement doivent être considérés en fonction "staff" ou en fonction "line". Au palier des commissions scolaires, actuellement, ils sont situés en fonction "staff". Toutefois, aux Etats-Unis, le coordonnateur (plus souvent "directeur des media") est un cadre en position "line" qui siège sur toutes les tables de gestion concernées par les politiques et les programmes d'enseignement.

Le plus souvent, au Québec, on ne se préoccupe pas de la question ou on la règle en se basant sur des critères marginaux. Ainsi, on estime rapidement que les livres, les diapositives, etc., sont des moyens comme les bureaux, les casiers (équipements). Il faudrait spécifier exactement quel est le rôle précis, la fonction précise qu'exercent la bibliothèque et ses moyens d'enseignement auprès de la clientèle ou de l'école. Les employés y sont-ils des "enseignants déguisés", c'est-à-dire continuent-ils à remplir, dans un lieu autre que la classe, la fonction primaire de l'école (faire en sorte que l'élève prenne en main son propre apprentissage) ? La réponse à cette interrogation est lourde de

conséquence en terme de structuration.

Une autre difficulté à représenter adéquatement les personnels provient de ce que, dans plusieurs institutions, il existe deux organigrammes, l'un illustrant la structure d'autorité et l'autre, la structure de communication. Dans le premier, par exemple, l'enseignant et le technicien en audio-visuel sont sous l'autorité du directeur d'établissement alors qu'au plan professionnel, leur travail peut être déterminé et orienté par un chef de groupe et un spécialiste en moyens et techniques d'enseignement.

Cette dernière remarque nous amène, d'un strict point de vue fonctionnel, à situer le responsable du centre de ressources au même niveau que le chef de groupe ou encore à classifier les deux emplois comme adjoints (PA-2), là où on a la permission de procéder ainsi.[1]

---

1. Voir remarques complémentaires aux pages 30 - 33.

B. SCHEMAS D'ORGANISATION

À l'heure actuelle, il existe autant de façons "d'organiser" les services de moyens d'enseignement qu'il y a de commissions scolaires et d'écoles. Dans un avenir plus ou moins rapproché, il est probable que des groupes ou organismes seront en mesure de circonscrire plus précisément des modes d'organisation qui satisfont mieux que d'autres à des objectifs particuliers.

Les représentations typologiques de services de moyens d'enseignement s'accordent aux réalités suivantes:

- taille de la commission scolaire;
- taille de l'école;
- niveau d'enseignement avec les variables:
  - centralisation/décentralisation,
  - intégration/non intégration.

Pour notre sujet, nous nous référons de façon arbitraire aux lignes de démarcation suivantes, quant à la taille des écoles et des commissions scolaires:

- grande commission scolaire : plus de 6 000 élèves;
- petite commission scolaire : moins de 3 000 élèves;
- grande école: plus de 2 000 élèves;
- petite école: entre 225 et 1 000 élèves;
- (écoles de 224 élèves et moins).[1]

On n'aborde ici que quelques catégories. On ne donnera pas, entre autres, d'exemples "moyens"; selon que la taille de l'école ou de la commission se rapproche davantage d'un modèle proposé, on s'y rapportera. De même, pour éliminer des organigrammes qui n'auraient eu que des différences quantitatives avec ceux qui ont été retenus, s'en est-on tenu à certaines équivalences entre grande commission scolaire et niveau secondaire, et petite commission scolaire et niveau élémentaire.[2]

La notion d'intégration réfère à la fusion tant administrative que fonctionnelle de l'imprimé et de l'audio-vi-

---

1. Le cas est cité puisqu'il représentait 949 écoles dans 169 commissions scolaires comptant 8 000 élèves et moins, en juillet 1974. Pour ces écoles, la seule solution possible en terme de personnels spécialement affectés aux moyens d'enseignement est une formule de regroupement. Les spécialistes, techniciens, etc., seraient à la disposition de plusieurs établissements, quand les distances ne rendent pas la chose illusoire. D'autres expérimentent le système de bibliobus.

2. En outre, il est bien clair qu'une petite école au niveau élémentaire ne veut pas dire la même chose qu'au niveau secondaire. Nous simplifions volontairement parce que notre but n'est pas de représenter toutes les réalités, mais de promouvoir localement la rationalisation et l'organisation gestionnelle des moyens d'enseignement en donnant quelques modèles incitatifs.

suel au sein d'un centre de ressources. Cette intégration concerne les documents et les services qui y sont rattachés, le personnel appelé à donner ces services, de même que la gestion des budgets, la définition et la répartition des tâches. On peut ainsi parler d'intégration pour chaque élément d'un centre de ressources considéré séparément comme pour l'ensemble des éléments.

Un centre de ressources est totalement intégré lorsque tous ses éléments le sont: documents, personnels, services, budgets, etc.; il ne l'est que partiellement lorsque, par exemple, les documents sont déjà intégrés tandis que les budgets et le personnel alloués à l'imprimé et à l'audio-visuel demeurent indépendants; enfin il peut aussi y avoir dissociation totale de tous les éléments, l'audio-visuel et la documentation constituant alors deux entités parallèles.[1]

Plusieurs institutions se dirigent vers une intégration de leurs moyens d'enseignement, peu importe leur taille ou autres variables. Le regroupement, opéré dans des conditions saines, peut favoriser la qualité de l'éducation. Sans expli-

---

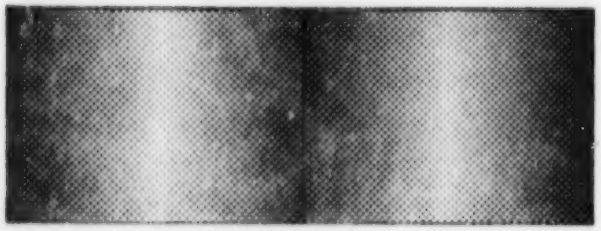
1. Nous empruntons une partie du texte de Bergeron, C. et Pham-Dang, H., Les Centres de ressources didactiques dans l'enseignement secondaire: étude exploratoire... (S.G.M.E., Montréal, 1975, TER-02-1075). Le même texte sert de référence pour la notion de concentration esquissée plus loin.

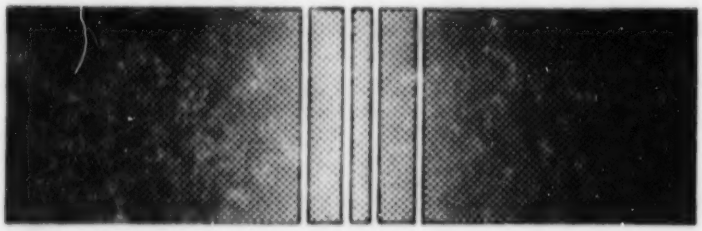
citer ici les principes pratiques et théoriques militant en faveur d'un tel regroupement, les institutions doivent se garder de toute précipitation dans cette opération, autant que d'y procéder de façon mécanique. Tout en considérant la qualité des services déjà offerts et les personnels en poste, il est important que la démarche soit acceptée de tous et réalisée en fonction d'objectifs qui assureront meilleurs fonctionnement et organisation. On devrait prévoir les répercussions positives et négatives d'un réaménagement, en terme de productivité et de valeur ajoutée.

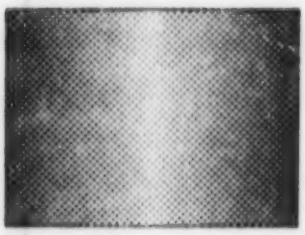
La notion de concentration réfère au degré d'accessibilité réelle et de contrôle vertical des ressources du point de vue des usagers; elle indique dans quelle mesure l'administration et la gestion de telles ressources sont directement contrôlées par un organisme central, que ce soit au palier des commissions scolaires ou à celui des écoles.

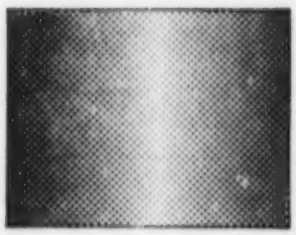
- au palier de service (commission scolaire), un ou des centres de responsabilité peuvent contrôler toutes les ressources, ne laissant que peu d'initiative aux écoles;
- au palier institutionnel (école), le même phénomène peut jouer au profit d'un ou de plusieurs centres qui ne laissent pas d'initiative aux classes, dé-

Intégration décroissante

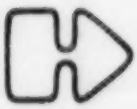


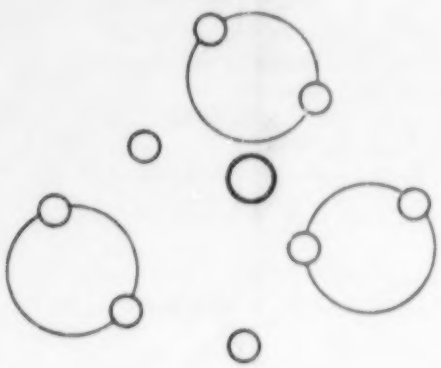


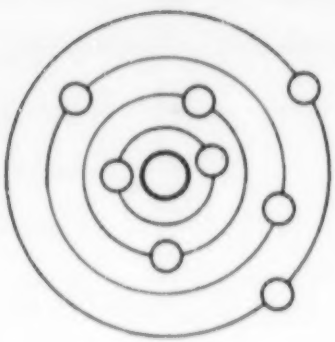




Concentration croissante







partements, etc. (Ce n'est pas parce que le contrôle gestionnel est au palier de l'école, qu'il y a nécessairement décentralisation; cette dernière se juge, comme dans toute entreprise, en partant du client.)

Par ailleurs, le degré de concentration et de contrôle par des autorités centrales peut être plus ou moins accentué, en s'éloignant ou en se rapprochant des usagers, ce qui fait que l'accessibilité est plus ou moins immédiate ou que les personnels, en principe, sont plus ou moins éloignés des clients.

Plusieurs arrangements de personnel sont possibles en appliquant aux diverses tailles des écoles et commissions scolaires, les différents degrés des variables centralisation et intégration. Forcément, dans les quelques exemples qui suivent, on ignore plusieurs situations existantes.[1] Ces exemples visent davantage à faire créer par les milieux d'enseignement des systèmes originaux qu'à servir de modèles stratifiés ou standardisés.

---

1. Entre autres, la non intégration de l'audio-visuel et de la documentation, de même que les écoles de 225 élèves et moins, sont totalement ignorées.

1. Grande commission scolaire avec tendance à un service décentralisé des moyens d'enseignement (niveau secondaire)

Les notions de centralisation et de décentralisation ont été abordées plus haut (voir pages 93-95). Dans les présents graphiques, ces concepts sont appliqués uniquement au palier de la commission scolaire en face de celui des écoles. Il peut aussi se produire que les moyens d'enseignement présents dont dispose une école particulière y soient décentralisés alors qu'une bonne partie du service est centralisé à la commission scolaire,

Le but poursuivi ici, comme dans les autres organigrammes, est d'illustrer une organisation des personnels en moyens d'enseignement. Il est bien évident que le directeur des services d'enseignement dans les grandes commissions scolaires peut être situé autrement, tout comme le coordonnateur des moyens d'enseignement.[1] La création d'un troisième palier d'autorité (directeur adjoint, PA-2) tel qu'illustré ici dans l'école n'est peut-être pas recommandable mais n'en existe pas moins.

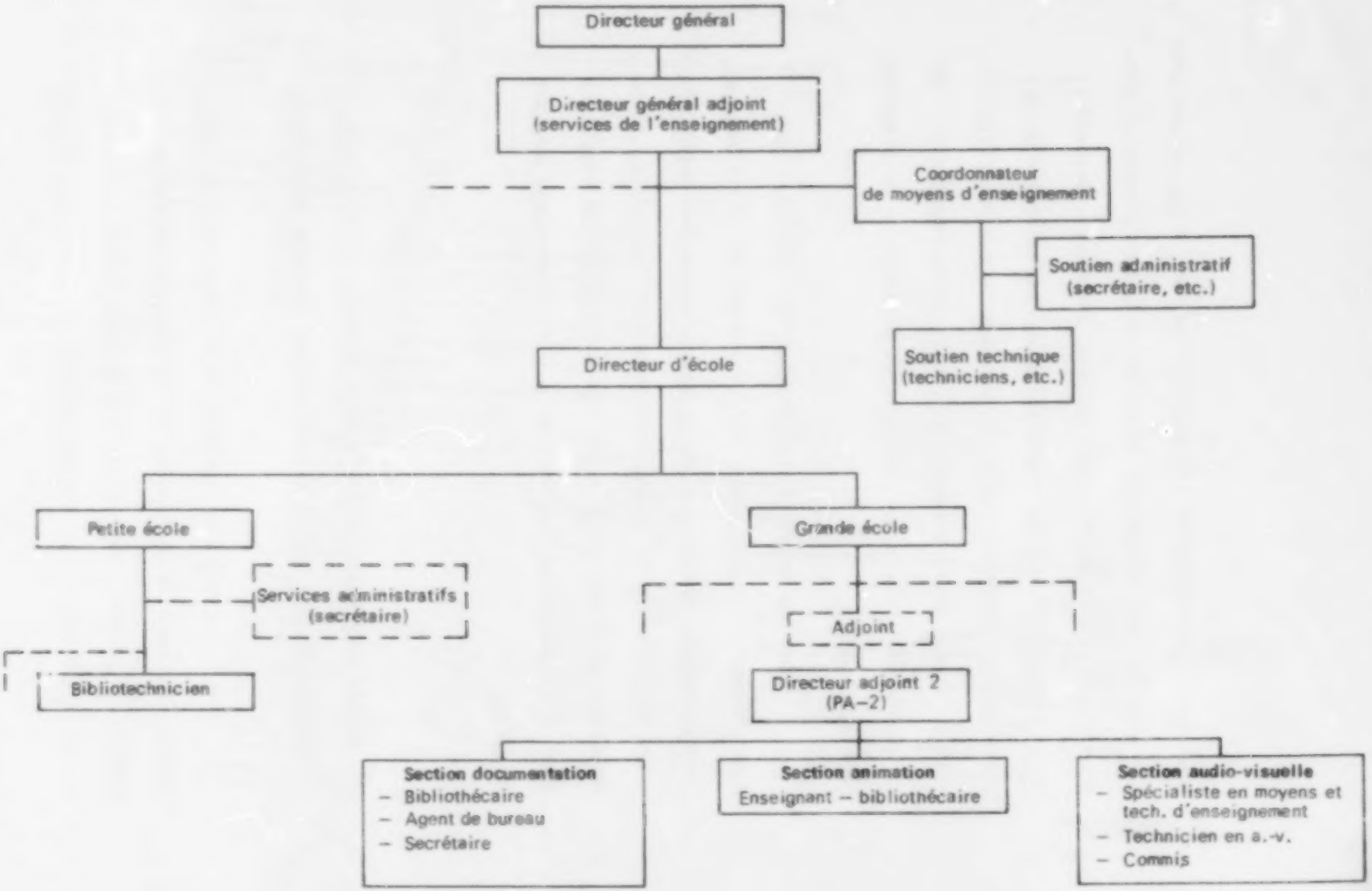
Quelques grandes commissions scolaires ont tendance à

---

1. Voir Direction générale de la planification et Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire, M.E.Q., 21; Les Structures fonctionnelles (Québec, 1968), 27.

ORGANIGRAMME IV

Grande commission scolaire avec tendance à un service décentralisé des moyens d'enseignement



diminuer le personnel et les services de leur siège social pour les affecter aux écoles. A cause de certains facteurs et circonstances, cette solution est parfois heureuse. Toutefois, on ne saurait céder à la vague actuelle, ne conserver qu'un poste de coordonnateur, sans risquer des pertes considérables, soit au niveau d'une cinémathèque, soit de la réparation, et en général, de tout ce qui comporte du matériel ou de l'équipement dispendieux.

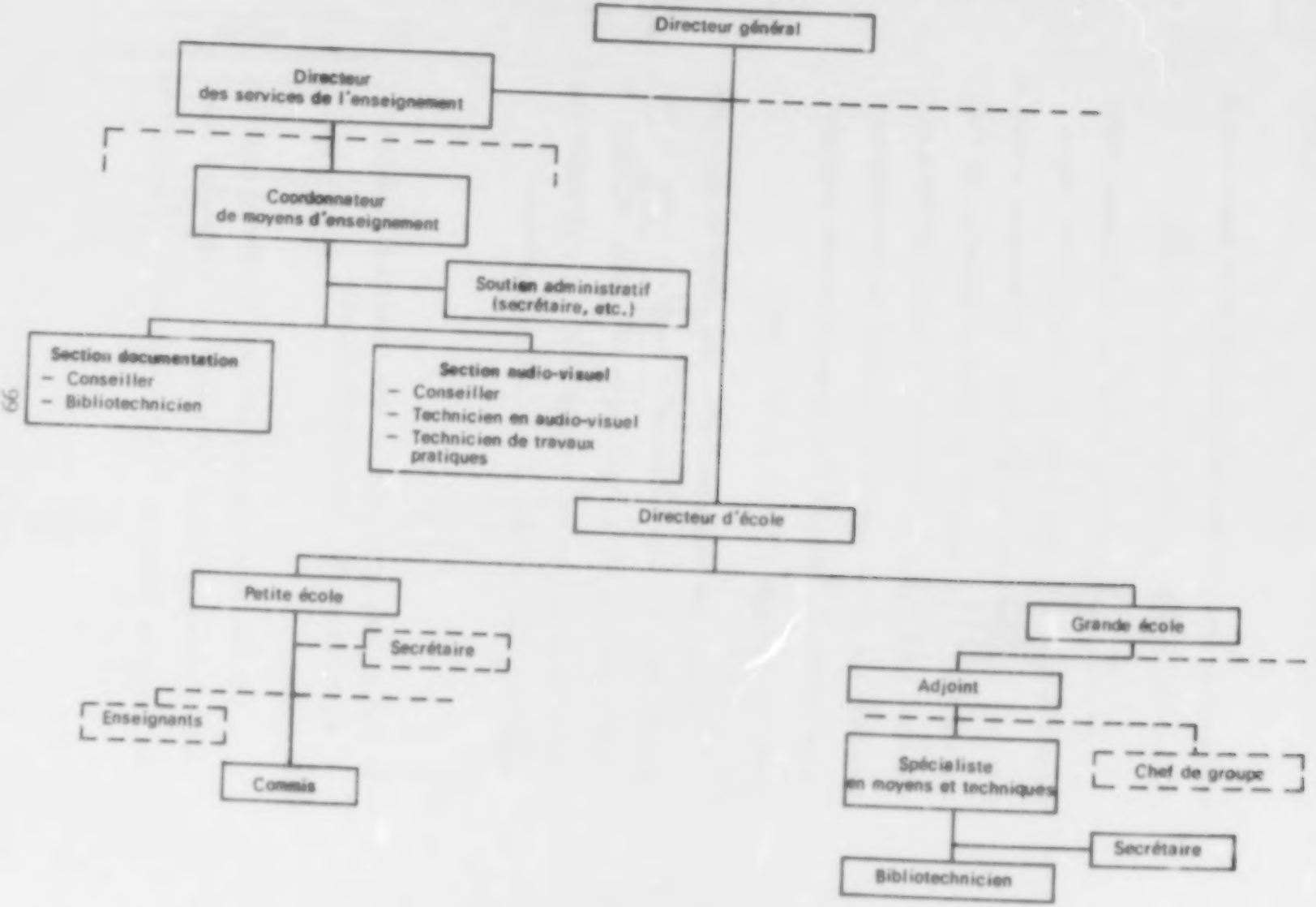
A cause des services fournis par le Service des bibliothèques d'enseignement et la Centrale des bibliothèques, une quelconque centralisation en documentation est moins nécessaire au palier de la commission scolaire. Toutefois, si le personnel au palier local n'est pas spécialisé, un coordonnateur ou un conseiller spécialisé en bibliothéconomie devient essentiel.

2. Grande commission scolaire avec tendance à un service centralisé des moyens d'enseignement (niveau secondaire).

Dans l'organigramme suivant, tout comme dans le précédent, les emplois mentionnés ne veulent pas déterminer le nombre de postes. Dans plusieurs grandes commissions scolaires où il existe une centralisation des services, on peut

ORGANIGRAMME V

Grande commission scolaire avec tendance à un service centralisé des moyens d'enseignement



retrouver, par exemple, plusieurs secrétaires et techniciens en audio-visuel au palier service.

La principale différence entre les organigrammes représentant des services centralisés et décentralisés réside dans la répartition des effectifs. Le personnel a tendance à s'agglomérer plus ou moins au centre de contrôle. Si l'on concentre le personnel au palier de la commission scolaire, forcément les écoles devront se contenter de ressources humaines réduites, parce que l'enveloppe budgétaire n'est pas élastique dans tous les sens en même temps.

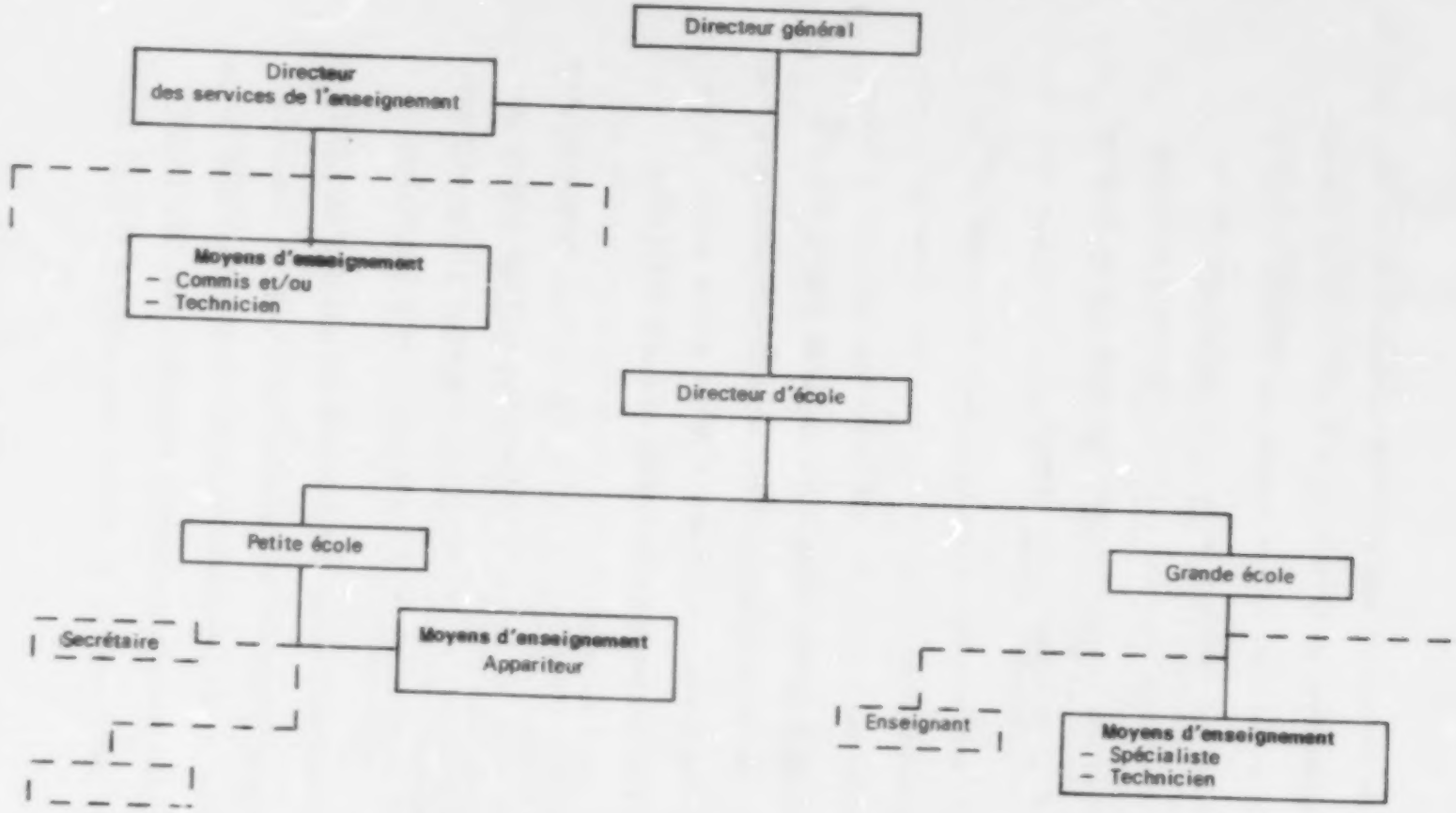
Ce n'est que localement qu'on peut opérer un choix adéquat des emplois. Dans la grande et la petite école, il est toujours possible que quelques employés (secrétaire, agent de bureau, technicien en travaux pratiques, etc.) partagent leur temps entre deux services ou deux écoles rapprochées.

3. Petite commission scolaire avec tendance à un service décentralisé des moyens d'enseignement.

Les petites commissions scolaires ne peuvent se prévaloir de toutes les catégories d'emplois. Notamment à cause des coûts, la production et la réparation, par exemple, n'e-

ORGANIGRAMME VI

Petite commission scolaire avec tendance à un service décentralisé des moyens d'enseignement



xistent pas forcément comme activités autonomes; elles sont confiées à d'autres services de la commission scolaire, à des organismes privés et publics, ou les enseignants doivent s'acquitter de tâches qui relèvent de services spécifiques des moyens d'enseignement dans les grandes commissions scolaires. Une coordination est habituellement assurée par le directeur général ou le directeur d'enseignement.

Par la nature des choses, la majeure partie des petites et moyennes commissions scolaires sont de niveau élémentaire. Aussi la taille des écoles est relativement moins grande à cause de l'absence de polyvalentes. Une école de plus de 2 000 élèves au secondaire est considérée comme grande, alors qu'à l'élémentaire 800 élèves constituent déjà une grande école. Il en découle automatiquement des contingentements différents.

A toute fin utile, la petite taille de la commission scolaire et celle des écoles entraînent une certaine centralisation du personnel au palier de la commission et une décentralisation du matériel et de l'équipement vers les écoles.

D'une part, en ne disposant que de quelques personnes affectées aux moyens d'enseignement pour toute la commission scolaire, il est pratiquement impossible de les assigner à une ou quelques écoles sans manquer d'équité envers les autres. D'autre part, personne ne pouvant être libéré à l'école pour

s'occuper du centre de ressources, équipement et matériel sont souvent distribués dans les classes où l'enseignant et les élèves en disposent.

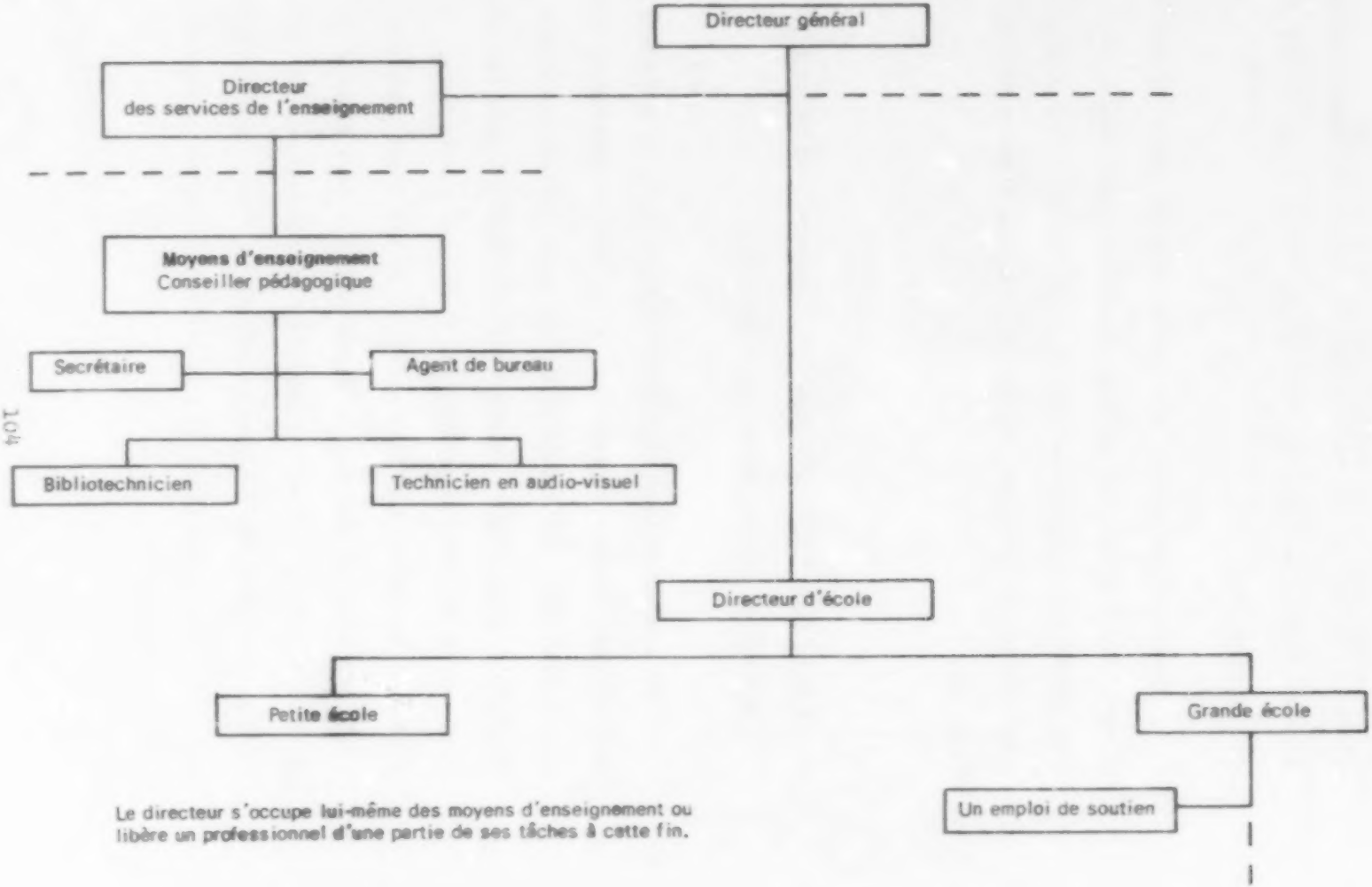
Cette situation est loin d'être normale, mais on doit s'y plier. Toute proportion gardée, le niveau élémentaire jouit de disponibilités financières moindres que le niveau secondaire pour engager du personnel en moyens d'enseignement (voir annexe II).

4. Petite commission scolaire avec tendance à un service centralisé des moyens d'enseignement.

En l'absence d'un conseiller pédagogique, le directeur des services d'enseignement, s'il a certaines compétences (ou expérience) dans les moyens d'enseignement, pourrait inclure la gestion pédagogique des moyens d'enseignement dans ses tâches. Dans de petites commissions scolaires limitrophes, il serait peut-être possible que l'on unisse d'une certaine façon les services des moyens d'enseignement afin d'avoir accès à un emploi de coordonnateur ou de conseiller. Un tel arrangement mériterait d'être expérimenté; il nécessiterait cependant une approbation de l'autorité concernée au ministère de l'Education.

ORGANIGRAMME VII

Petite commission scolaire avec tendance à un service centralisé des moyens d'enseignement



Le directeur s'occupe lui-même des moyens d'enseignement ou libère un professionnel d'une partie de ses tâches à cette fin.

Quelques remarques ajoutées aux organigrammes précédents peuvent s'appliquer ici, particulièrement en ce qui a trait aux emplois à temps partiel, nombre de postes, etc.

CHAPITRE III

QUELQUES RELEVES DE PERSONNELS

A. DEUX RELEVES PROVINCIAUX

Jusqu'ici, on a peu utilisé les données du Service d'Informatique du ministère de l'Education (S.I.M.E.Q.) en ce qui a trait aux personnels affectés aux moyens d'enseignement. L'interprétation de ces chiffres est difficile, notamment parce qu'il n'y a pas un contrôle exercé lors de leur cueillette et que quelques types de personnels affectés aux moyens d'enseignement ne sont pas toujours séparés d'autres catégories. De plus, jusqu'à 1974-1975, plusieurs organismes ne répondaient pas aux questionnaires, d'où un problème à saisir une évolution quantitative générale.

Les relevés statistiques pour l'année scolaire 1974-1975 sont complets, du côté des commissions scolaires francophones. Ils projettent une image partielle, mais réaliste de la situation. Ils ne tiennent pas compte des emplois occupés à temps partiel, des emplois d'enseignants-bibliothécaires et des em-

plois de soutien administratif et technique. Pour diverses raisons, on distingue les employés de l'audio-visuel de ceux de la documentation. Si on prend l'exemple des coordonnateurs, les sous-catégories "audio-visuel" et "documentation" n'ont pas grand sens, car on sait que la majorité d'entre eux coordonnent à la fois documentation et audio-visuel. Toutefois, en ce qui concerne les emplois de techniciens, cette distinction est significative (voi 'ableau I).[1]

---

1. Les deux tableaux qui suivent sont tirés d'une étude effectuée par Yves Guertin du S.G.M.E. Etat des personnels spécialisés en moyens d'enseignement (Ministère de l'Education, 54-3900/3.A.R. - 001 - 76).

TABLEAU I

Proportion des organismes et régions qui ont du personnel spécialisé en moyens d'enseignement (1)

Région	Types de personnels	Proportion de comm. scolaire ayant ces emplois	%	Région	Types de personnels	Proportion de comm. scolaire ayant ces emplois	%
01	Cadres	0/18	0%	06	Cadres	4/19	21.05%
	P.N.E. (2)	4/18	22.2%		P.N.E.	8/19	42.1%
	S. tech.	9/18	50%		S. tech.	10/19	52.6%
02	Cadres	2/18	11.1%	06	Cadres	3/39	7.6%
	P.N.E.	5/18	27.7%		P.N.E.	9/39	23.07%
	S. tech.	11/18	61.1%		S. tech.	10/39	25.6%
03	Cadres	6/51	11.7%	07	Cadres	0/13	0%
	P.N.E.	17/51	33⅓%		P.N.E.	4/13	30.7%
	S. tech.	16/51	31.3%		S. tech,	6/13	46.1%
04	Cadres	1/24	4.2%	08	Cadres	1/13	7.6%
	P.N.E.	10/24	41.6%		P.N.E.	5/13	38.4%
	S. tech.	12/24	50%		S. tech.	8/13	61.5%
05	Cadres	1/8	12.5%	09	Cadres	0/11	0%
	P.N.E.	2/8	25%		P.N.E.	3/11	27.2%
	S. tech.	3/8	37.5%		S. tech.	2/11	18.1%
06 Mtl	Cadres	4/8	50%	10	Cadres	0/1	0%
	P.N.E.	8/8	100%		P.N.E.	0/1	0%
	S. tech.	8/8	100%		S. tech.	0/1	0%

(1) Ce tableau n'indique pas le nombre de postes, mais la proportion de commissions scolaires dans une région donnée qui ont un professionnel ou plus. L'addition de tous les professionnels ne donnera donc pas le nombre inscrit dans le prochain tableau car il peut y avoir plus d'un poste dans une commission scolaire.

(2) Professionnels non enseignants.

Le tableau-synthèse suivant risque d'être trompeur en ce sens que les ratios provinciaux résultent parfois d'ensembles de cas, voire de régions complètes où il n'y a pas tel ou tel type de personnel; si on appliquait le ratio cadre/élèves seulement là où existe un coordonnateur, on serait bien plus près de 1 par 10 000 élèves que 1 par 25 000. Il est aussi probable que si, au personnel recensé, on ajoutait celui des enseignants-bibliothécaires et du soutien clérical et administratif, le ratio total provincial serait plus près de 1 par 800 élèves que de 1 par 1 706 (voir Tableau II).

TABLEAU II

TABLEAU – SYNTHESE

des personnels affectés aux moyens d'enseignement

CATEGORIES	REPARTITION		RATIOS PROVINCIAUX
	documentation	audio-visuel	
CADRES	43	13	1 / 25 255 élèves
PROFESSIONNELS	142	83	1 / 6 286 élèves
SOUTIEN TECHNIQUE	411	137	1 / 2 581 élèves
TOTAUX	596	233	1 / 1 706 élèves

B. DEUX RELEVES LOCAUX

Afin de circonstancier les données précédentes et à titre d'indications particulières, nous avons demandé des relevés complets des personnels en moyens d'enseignement dans quelques commissions scolaires pour l'année scolaire 1975-1976. Nous avons retenu les données de deux d'entre elles qui dégagent une image autre que celle que l'on peut se représenter à partir de relevés provinciaux. De toute façon, on peut se demander jusqu'où chaque commission scolaire, prise individuellement, s'apparente aux moyennes provinciales.[1]

Ainsi, l'image suivante des personnels d'une grande commission scolaire diffère-t-elle sensiblement de celle projetée par les chiffres établis précédemment (voir Tableau III).

---

1. Sans insister davantage, on peut expliciter cette remarque par une analogie mathématique. Disons que nous avons la série chiffrée suivante: 1, 2, 4, 5, 6, 18, 19, 20, 30. La moyenne est 12, mais la plupart des chiffres se rapprochent davantage, soit de 4, soit de 20, que de 12. Ainsi la moyenne numérique dans les moyens d'enseignement n'a pas forcément valeur de modèle ou standard. De plus, quand ces derniers ne sont pas établis, il est difficile de porter quelque jugement que ce soit.

TABLEAU III **Personnel dans une grande commission scolaire**

Institutions	Coordonnateur	Conseiller en audio-visuel et/ou en documentation	Enseignant-bibliothécaire	Bibliothécaire	Bio-technicien	Technicien en audio-visuel	Technicien en électronique	Commis (agent de bureau)	Secrétaire	TOTAL
A 3 200 élèves		1	–	1	2	1	–	–	2	7
B 550 élèves		–	–	–	–	–	–	–	1	1
C 2 000 élèves		1	–	–	1	2	–	–	1	5
D 500 élèves		–	–	–	–	–	–	–	–	0
E 760 élèves		–	–	–	1	–	–	–	–	1
F 725 élèves		–	–	1	1	1	–	–	–	3
G 880 élèves		–	1	–	1	1	–	–	–	3
H 1 454 élèves		–	–	1	1	1	–	–	–	3
I 817 élèves		–	1	–	1	1	–	–	–	3
J 738 élèves		–	1	–	1	1	–	–	–	3
K 286 élèves		–	1	–	–	–	–	–	–	1
L 500 élèves		–	–	–	–	–	–	–	–	0
M 787 élèves		–	–	–	–	–	–	–	–	0
N 248 élèves		–	–	–	1	–	–	–	–	1
O 1 455 élèves		1	–	–	1	1	–	–	–	3
P 827 élèves		1	–	–	–	1	–	–	1	3
Q 815 élèves		–	–	–	–	–	–	–	–	0
Centre régional	1	2	–	–	2	–	1	1	2	9
TOTAL	1	6	4	3	15	10	1	1	7	46
RATIOS PARTICULIERS	1/17 000 cadre	1/1 300 professionnel			1/700 technicien			1/2 100 soutien tech. et administratif		
RATIO GENERAL					1/360					

Les quantités de personnels de cette commission scolaire sont au-dessus de la moyenne provinciale, tant pour le ratio global que pour le ratio des professionnels et techniciens. Cependant le soutien technique et administratif est relativement restreint. Il s'ensuit que l'on investit davantage dans le personnel spécialisé que dans un type de personnel qui n'a pas reçu de formation première dans les media (secrétaire, agent de bureau, etc.). Cet exemple mériterait d'être suivi. Il semble bien que les problèmes exposés en introduction du présent guide n'y sont pas vécus avec une acuité aussi intense que dans la plupart des milieux.

L'intégration de l'audio-visuel et de la documentation s'y est opérée, il y a quelques années, après une étude de la situation. On y retrouve aujourd'hui un équilibre intéressant entre le personnel affecté au centre régional et dans l'ensemble des écoles, entre l'audio-visuel et la documentation.

On remarque aussi, dans le cas de cette commission scolaire, des économies de personnel réalisées lorsque des écoles sont relativement rapprochés. On favorise le grand centre qui dessert le "sous-centre" (voir écoles A et B, par exemple);

Dans le cas suivant, on a affaire à une commission scolaire beaucoup plus petite; elle n'a pas ménagé ses efforts pour que les moyens d'enseignement ne se réduisent pas à un ou deux locaux fermés à clef 90% du temps de classe. Certes, avec 3 800 élèves, on ne parvient pas à se doter des services d'un cadre, mais un conseiller dynamique peut trouver plusieurs moyens pour organiser, développer les media et les intégrer à l'enseignement.

Quand les écoles ne sont pas trop éloignées, il est possible, après négociation avec le syndicat local, de dégager d'enseignement quelques professeurs qui complètent les tâches de leurs confrères au centre de ressources. Ceux-ci ont trois élèves de plus en moyenne dans leur classe, mais par contre sont libérés de quelques périodes que les élèves passent au centre de ressources. Quand le nombre d'élèves n'est pas suffisant, l'enseignant-bibliothécaire peut consacrer la moitié de son temps entre l'enseignement et le centre de ressources ou entre deux écoles, comme c'est le cas ici (voir Tableau IV).

TABLEAU IV

Personnel dans une petite commission scolaire

Institutions	Conseiller en audio-visuel et en documentation	Enseignant – bibliothécaire	Technicien en documentation
Ecole A 460 élèves			
Ecole B 577 élèves		1	
Ecole C 345 élèves			
Ecole D 482 élèves		1	
Ecole E 610 élèves			
Ecole F 452 élèves		1	
Ecole G 575 élèves			
Ecole H 258 élèves		1	
Centre régional	1		1
TOTAL 3 759 élèves	1	4	1
RATIOS PARTICULIERS	$\frac{1}{770}$ professionnel		$\frac{1}{3\,800}$ technique
RATIO GÉNÉRAL	$\frac{1}{630}$		

CHAPITRE IV

NORMES ET CONTRAINTES

Certains sont vexés dès qu'on aborde des critères ou des normes précises dans les moyens d'enseignement. Pour les uns, ces dernières ne sont que des utopies de rêveurs, pour d'autres, elles seraient une entrave à la créativité ou à l'émergence de solutions locales et enfin, pour un autre groupe de gestionnaires ou d'organismes, elles sont un outil de référence qui permet parfois de mieux encadrer décisions, planification, etc...[1]

Si normes et critères sont évoqués ici, ce n'est que dans le but de proposer quelques points de référence à se fixer comme objectifs relatifs à atteindre dans le système actuel. Ils ne sont pas tirés d'études théoriques ou d'un manuel "étranger", mais de situations réelles québécoises dont nous

1. Il arrive aussi que certains ne jurent que par des normes qui seraient essentielles.

avons donné quelques exemples dans le chapitre précédent. Plusieurs enquêtes et de nombreuses observations nous ont permis d'identifier un ensemble de critères qui font en sorte que documentation et audio-visuel sont employés ou parfois en quelque sorte "programmés" de façon optimale au Québec. Il va de soi, dans ce guide, que les critères énumérés ne sont reliés qu'à la quantité et à la qualité du personnel, sans préjudice d'autres caractéristiques aussi essentielles.

A. CRITERES ET NORMES D'EXCELLENCE

1. Encadrement général (de service)

a) Dans les grandes commissions scolaires[1], un cadre qui assure direction et leadership dans le développement et la gestion des moyens d'enseignements.

b) Dans les petites commissions scolaires[1], un conseiller pédagogique qui anime le personnel des écoles.

2. Direction et encadrement institutionnels

a) Dans les polyvalentes de plus de 2 000 élèves, au moins deux professionnels à plein temps assistés de paraprofessionnels (personnel de soutien technique, paratechnique et administratif).

b) Dans les écoles de 600 élèves ou plus, au moins un professionnel affecté à plein temps aux moyens d'enseignement.

c) Dans les écoles entre 225 et 600 élèves, au moins un

---

1. Voir page 91 pour le sens donné à "grande" et "petite" commission scolaire.

professionnel ou un directeur d'établissement qui a comme tâche ou préoccupation d'organiser l'utilisation de la documentation et de l'audio-visuel avec l'assistance d'un paraprofessionnel ou de bénévoles selon les circonstances et possibilités.

3. Programme de développement

Dans les commissions scolaires et dans les écoles, un programme ou une planification qui couvre à court et à moyen terme le développement et l'utilisation de l'audio-visuel et de la documentation.

4. Utilisation et accessibilité

a) Dans les commissions scolaires et dans les écoles, une organisation dont le but est de favoriser l'accessibilité des moyens d'enseignement.

b) Dans les commissions scolaires et dans les écoles, des mesures pour assurer assistance et conseil aux étudiants et aux enseignants et encore.

une collaboration explicitée entre personnel enseignant et personnel du centre de ressources en vue d'une utilisation optimale de la documentation et de l'audio-visuel.

5. Formation et/ou recyclage

Programmes de formation et/ou recyclage prévus à l'intention du personnel qui en formule le besoin.

6. Evaluation

Evaluation annuelle de l'apport des moyens d'enseignement dans le processus éducatif.

Outre les éléments précédents, les critères peuvent aussi comprendre des "normes minima". Dans un document de travail antécédent, on avait indiqué des effectifs, surtout à partir de dossiers américains de 1969.[1] Nous résumons ces données dans un tableau qui reprend

---

1. Voir Mailhot, R., Sommaire des personnels affectés à la documentation et à la technologie éducative, (S.G.M.E., Montréal, 1974).

d'une autre façon les critères établis précédemment (voir Tableau V).

TABLEAU V

Tableau de normes proposées

Catégories	Emplois	Norme / nombre
Cadre	Coordonnateur de moyens d'enseignement	1 par commission scolaire de 6 000 élèves ou plus
Professionnel	Conseiller pédagogique en moyens d'enseignement	2 par commission scolaire élémentaire[1].
	Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement Bibliothécaire (Enseignant – bibliothécaire)	1 par 800 élèves (plus un professionnel responsable ou cadre institutionnel-adjoint classe 2)[2].
Soutien a) technique	Bibliotechnicien Technicien en audio-visuel Technicien de travaux pratiques	1 par école de 225 élèves 1 supplémentaire par 1 000 élèves (quelques-uns peuvent oeuvrer au palier service)[3].
b) paratechnique	Appariteur (photographe) (dessinateur)	1 par 800 élèves[3].
c) administratif	Agent de bureau Secrétaire	

1. Ce nombre est très aléatoire et peut valoir aussi pour des commissions scolaires de niveau secondaire. Si on préfère "avantager" les écoles, il est possible que l'on élimine ce personnel au niveau service pour l'affecter à une ou des écoles spécifiques.

2. Réalisé en certains cas, voir pp.113 et 116

3. Réalisé en certains cas dans la province, mais en empiétant sur le nombre de professionnels.

B. BUDGETISATION ET SERVICES MINIMA

Il est inutile d'aborder critères ou normes sans tenir compte de leur prérequis financier. Bien malgré eux encore, les gestionnaires des commissions scolaires sont aux prises avec des contingentements maxima; on se demande si les dits contingentements assurent un certain nombre de minima. On pense dans quelques milieux que toutes les difficultés seraient aplanies si on définissait les services minima dans la politique administrative et salariale gouvernementale.

Suite au Rapport du groupe COMEL portant sur les petites commissions scolaires élémentaires, un groupe de travail dirigé par un sous-ministre a approfondi la question des services minima. On s'est aperçu que l'établissement de ces derniers, au niveau des petites commissions scolaires, équivalait "grosso modo" à préciser, de façon uniforme pour la province, un ensemble de moyens qui seraient nécessaires à tous les milieux en vue d'atteindre des objectifs d'enseignement jugés essentiels.

Cette approche a vite été remise en cause, notamment parce qu'elle risquait de ne pas s'adapter à la diversité et à la complexité des situationslocales. D'autre part, elle

entraverait la manifestation de la créativité en relation avec la recherche d'organisations et de moyens originaux et locaux. Une définition provinciale des services minima entrerait aussi en contradiction avec la volonté de décentralisation du ministère de l'Education. Elle perpétuerait en quelque sorte une régie du système dans un modèle de normalisation, en rétrécissant le champ d'action des administrateurs locaux.[1]

Telles sont en résumé quelques-unes des conclusions dégagées, à la suite de plusieurs consultations régionales sur les petites écoles, au niveau élémentaire. Ceci dit, il n'est pas sûr que l'établissement de standards minima, pour les écoles de plus de 225 élèves ou de plus de 500, ne constituerait pas une démarche intéressante si on désire fixer des critères de productivité ou autres, dans la ligne de certaines tendances administratives actuelles.

Ce court exposé au sujet de la question des services minima vise à répondre à plusieurs professionnels et cadres qui croient que le S.G.M.E., dans son domaine d'activité, pourrait seul faire cheminer la question. Lorsque, dans plus

---

1. Voir "Des objectifs pédagogiques communs et non pas des services minima", Informeq (avril 1976), 6: 13; Ministère de l'Education, Suites aux rapports COMMEL et POLY (Québec, le 13 janvier 1976, 55-1007), 23-24.

de 900 écoles, on trouve à peine des solutions d'encadrement et des professeurs capables ou volontaires pour enseigner la plupart des matières au programme à des divisions multiples, on comprend que l'absence de personnel affecté à la documentation et à l'audio-visuel soit un problème marginal. Par ailleurs, il n'est pas dit que l'implantation et l'utilisation des moyens d'enseignement dans ces milieux, sous supervision d'un cadre ou d'un "professionnel" ne seraient pas précisément une des solutions à plusieurs des lacunes rencontrées dans les services des petites écoles.

La décentralisation des décisions concernant l'administration de plusieurs services, telle que favorisée par une seule enveloppe budgétaire, ne devrait pas se réaliser au détriment de la mise en place et du maintien des moyens d'enseignement.

On affirme facilement qu'il n'y a pas d'argent pour les moyens d'enseignement. Cette situation provient parfois de choix qui sont contraignants. Si on mise en priorité sur la sécurité ("gardes de sécurité"), les contrôles ("contrôleurs d'absences", etc.), il y aura moins de sous pour les centres de ressources qui continueront à demeurer habituellement sous clef. Le manque de ressources humaines en regard des

moyens d'enseignement nous semble donc une résultante de "priorités" mises ailleurs.[1] Il arrive aussi que l'on prévoit des crédits élevés pour les moyens d'enseignement; ces derniers sont assez systématiquement transférés à d'autres postes au cours de l'année. En certaines circonstances, il s'agit là d'une saine administration, mais quand c'est un stratagème qui se répète annuellement, des défaillances se produisent.

Il serait utile que l'on fixe localement des minima en vue d'assurer un programme de développement ou de stabilisation de l'audio-visuel et de la documentation à court et à moyen terme. Ces "incompressibles" impliqueraient une budgétisation per capita pour des livres, équipements, personnels, etc.

Quoique "service" ne signifie pas nécessairement existence de personnel spécial, ce serait vouer à l'échec, à moyen ou à long terme, les investissements déjà consentis à l'audio-visuel et à la documentation, que de négliger

---

1. Plusieurs sont d'avis que l'on investit dans tout ce qui est "contrôle" administratif en négligeant quelque peu l'acte éducatif, les moyens d'enseignement, etc. Ce problème, dans le contexte actuel, peut être compris et débattu surtout localement.

la mise en place de tout personnel spécialisé. Même si le Ministère n'assume pas un leadership par des directives concernant les moyens d'enseignement, ce secteur n'en demeure pas moins vital, particulièrement là où on tente de faire prévaloir un enseignement individualisé.

CHAPITRE V

UNE DES POLITIQUES DE MANAGEMENT DES EMPLOIS: LE PLAN DE CARRIERE

Jusqu'ici les gestionnaires en milieu scolaire se sont peu préoccupés d'une politique dynamique des emplois, astreints qu'ils étaient à appliquer conventions, décrets ou à régler des griefs... Nous n'avons pas l'intention de cerner tout le problème, mais plutôt d'insérer ici quelques notes qui pourraient guider des organismes à court et à moyen terme, ou aider à changer quelque peu la situation.

Une politique a prévalu ou, du moins, a été retenue jusqu'ici: le reclassement, moins pour des raisons professionnelles, mais pour satisfaire à des contraintes techniques ou budgétaires (passer de bibliothécaire à bibliotechnicien, d'agent de bureau à commis, etc.). Les conséquences de ces mesures avant tout administratives ne sont pas de nature à améliorer la productivité des moyens d'enseignement, pas plus que l'enthousiasme des employés. Si nécessaires qu'elles puissent être, ces mesures doivent être compensées par

d'autres susceptibles d'engendrer plus de dynamisme.

Dans les grandes commissions scolaires, on devrait assister à une promotion interne des emplois qui dépasse celle des divers classes et grades prévus.[1] En effet, par un apprentissage "sur le tas", complété par des cours suivis à l'intérieur de la commission scolaire ou au cégep, qu'est-ce qui empêcherait une secrétaire ou un agent de bureau de devenir bibliotechnicien? Par le même procédé, tout militerait en faveur de ce qu'un aide technicien soit promu technicien en réparation. De même un photographe ou un dessinateur, après quatre ou cinq ans de métier et un certain approfondissement professionnel pourraient se qualifier pour un emploi de technicien en audio-visuel ou de travaux pratiques.

On aurait aussi avantage à prévoir des mesures semblables pour les techniciens afin de leur permettre d'atteindre un statut professionnel, d'autant plus qu'on les oblige déjà dans quelques commissions scolaires à accomplir des tâches professionnelles, sinon de cadre! Il serait même utile qu'au palier des emplois de soutien para-technique et administratif, il y

---

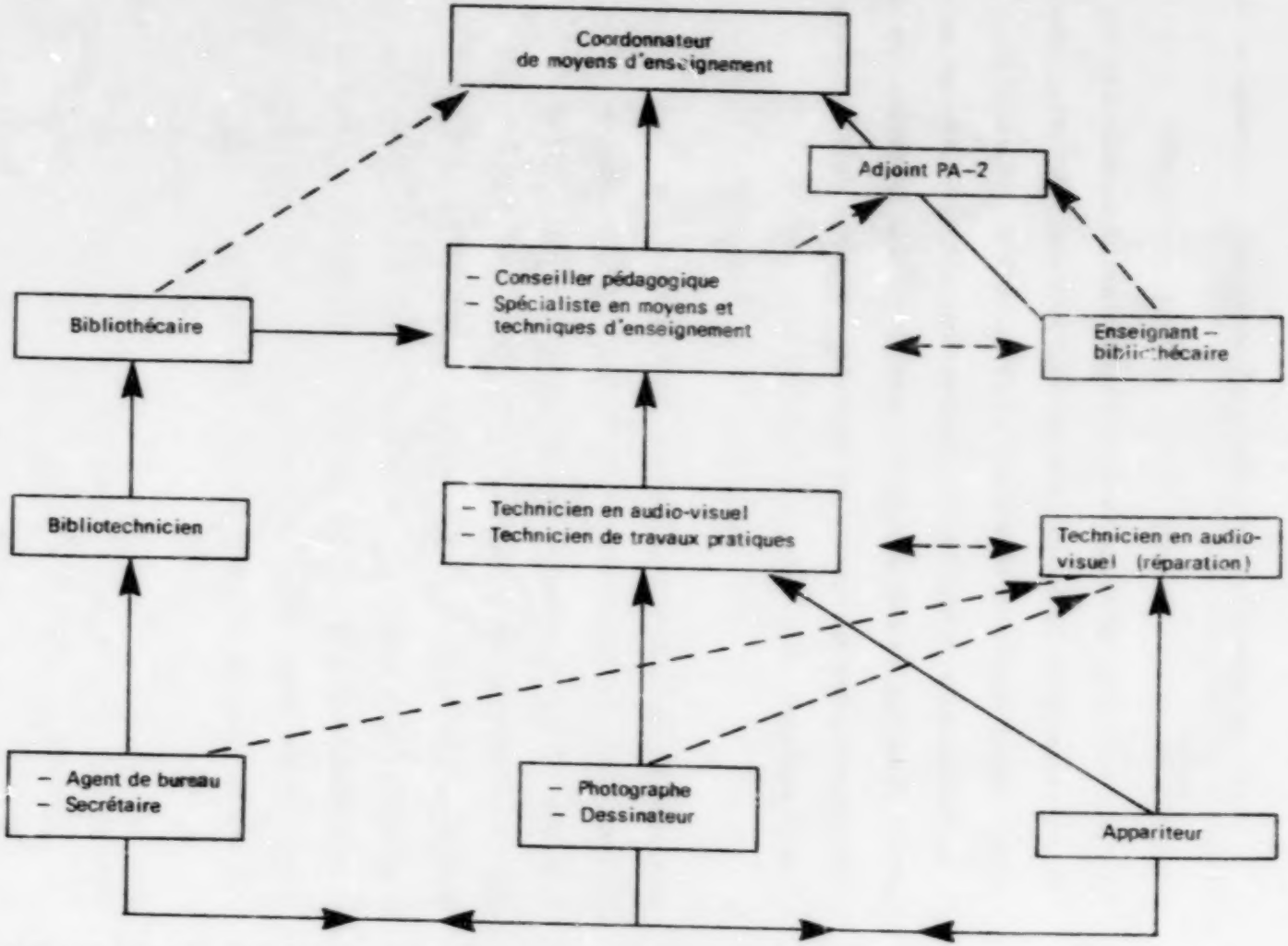
1. Voir par exemple les promotions prévues dans l'emploi d'agent de bureau, pages 67-72. Il est toutefois préférable de se référer aux documents officiels des plans de classification afin de se faire une idée complète de ce qui est statué.

ait des possibilités de transfert universel, collatéral ou horizontal.

Cette démarche ne peut s'opérer gratuitement ou en vue de récompenser les services d'un "bon" employé. Des mécanismes précis devraient déterminer l'accession à une classe d'emplois dite "supérieure"; perfectionnement et expérience seraient alors mis en valeur. Quant à un plan directeur, on ne peut qu'en demeurer à des hypothèses résumées dans le tableau suivant.

TABLEAU VI

Hypothèse préliminaire d'un cheminement de carrière dans les moyens d'enseignement



Note : les traits discontinus indiquent des possibilités plus faibles

L'hypothèse précédente ou une autre semblable serait envisageable s'il y avait véritablement des plans de carrière explicites dans le domaine de l'éducation. En pratique, les possibilités sont plus restreintes, surtout quand on examine les programmes d'études ou de recyclage actuellement offerts. On se retrouve dans un cercle vicieux: on ne suit pas de plan de carrière parce que les programmes d'études ne le permettent pas et les programmes d'études ne peuvent s'agencer à des plans de carrière qui n'existent pas. Le tout exigerait quelques réformes institutionnelles...

Au palier des professionnels, l'enseignant, à partir de ses études et de son expéri est en quelque sorte "privilégié". Clientèle recherchée par les universités, l'enseignant se voit offrir de nombreuses possibilités de formation et perfectionnement. Toutes les universités québécoises - exclusion faite des trois constituantes périphériques de l'Université du Québec (Nord-Ouest, Chicoutimi, Rimouski) - leur offrent un certificat (30 crédits) ou un diplôme (Sherbrooke, McGill, Concordia) en media. Ces cours sont cédulés le soir, le samedi ou durant l'été.

Il faudrait peut-être exercer des pressions sur quelques universités afin qu'elles ajoutent deux autres certificats à leur programmation (v.g. documentation, animation ou adminis-

tration) rendant ainsi possible l'obtention d'un baccalauréat spécialisé en media. Un diplôme de premier cycle rejoint en effet l'exigence minimale du plan de classification des personnels professionnels. L'enseignant, après avoir obtenu un certificat en media, peut donc devenir enseignant-bibliothécaire (conserve droits et privilèges de l'enseignant), conseiller ou spécialiste, et, après quelques années d'expérience, adjoint (PA-2) ou coordonnateur.

En ce qui concerne les techniciens, les possibilités de formation et/ou de recyclage sont beaucoup trop cloisonnées (v.g. baccalauréat en cinéma, baccalauréat en graphisme). Idéalement, le technicien oeuvrant dans un centre de ressources devrait avoir une compétence techniquement complémentaire au professionnel. Les certificats actuels en media devraient être accessibles aux techniciens qui pourraient ainsi acquérir compétence et classification professionnelles, selon les besoins de l'entreprise. Actuellement, la seule "porte de sortie" des techniciens consiste en un baccalauréat spécialisé (cinéma, graphisme, télévision); seule l'Université Laval offre un baccalauréat en média qui serait accessible au titulaire d'un DEC en documentation et/ou en communication.

Les employés avec expérience dans le soutien technique et administratif devraient pouvoir compléter des DEC plus ra-

pidement que les étudiants réguliers, à cause de leur expérience pratique. En outre, chaque employé, s'il le désire et selon les besoins de l'institution, devrait avoir le privilège de changer d'emploi, à son niveau, après quelques cours ou crédits suivis parfois à l'école secondaire-même où il travaille.

Il va de soi que tous les agencements et possibilités ne sont pas explorés ici.[1] Il faudrait, pour ce faire, élaborer à un plan de carrière des employés du système éducatif. Ainsi, l'emploi de technicien en réparation est un "dead end position" dans les moyens d'enseignement, selon notre hypothèse, en page 134, mais ce technicien pourrait accéder à d'autres fonctions dans un service différent.

---

1. Plusieurs constatations et opinions émises ici ont été inspirées d'un document de travail préliminaire élaboré par Jean-Yves Richard sur le perfectionnement, Formation, perfectionnement, recyclage des personnels oeuvrant en technologie éducative (versions 1, 2, 3 corrigées) (Montréal, S.G.M.E., code 54-9096, TEP-05-0277).

CONCLUSIONS

Amener une meilleure connaissance des personnels, de leurs fonctions, en vue de favoriser une utilisation optimal des moyens d'enseignement, tels sont les objectifs de ce guide. En s'inspirant de moyennes statistiques provinciales, juxtaposées à des relevés locaux et à des normes d'excellence, il est à espérer que là où il y a des possibilités, on essaiera de corriger une situation générale plutôt décevante. Les normes et critères exposés pourront aider dans cette voie, de même que les propositions d'établissement de minima locaux et de plans de carrière.

On reprochera sans doute à ce texte de ne pas avoir approfondi plusieurs problèmes administratifs ou professionnels. En commentant les premiers, on engage tous les domaines autres que les moyens d'enseignement compris dans l'enveloppe budgétaire globale confiée aux commissions scolaires; les seconds débordent les préoccupations strictement reliées aux personnels. Les problèmes professionnels (services, tâches, fonctions, types d'organisation, etc.) commencent à être analysés par divers groupes au S.G.M.E. Il est trop tôt, nommément à propos des personnels, pour tirer au clair certaines conclusions ou élé-

ments de solutions. La difficulté principale pour en arriver rapidement à des modèles optimaux provient de la multiplicité des types d'organisation ou de fonctionnement.

De par les remarques ajoutées à chacun des emplois, on est à même de constater que l'on vit de sérieux dilemmes en terme de choix de personnel. Certes, idéalement, on doit en disposer dans toutes les catégories: cadre, professionnel, technique, para-technique, clérical ... Toutefois ce n'est pas toujours facile et, sans trop apporter de considérations, on va vers "ce qui coûte moins cher". Si un seul poste est disponible, on embauche un commis "bricoleur" et on le charge de l'installation d'un système d'écoute; après l'opération, le reste du personnel éducatif sera embarrassé... Ou bien encore, on assigne à un technicien toute la production audio-visuelle en général; mais il n'y a personne pour en faire la promotion, le développement. Dans les deux cas, un professionnel aurait peut-être eu besoin d'une assistance ponctuelle, mais aurait pu assurer à moyen et à long terme la vie éducative qui est la fin première de l'instrumentation, du matériel et de la production.

---

1. Voir Bergeron, C. et Pham Dang, H.-T., Les Centres de ressources didactiques dans l'enseignement secondaire: étude exploratoire de la diversité des modèles, des situations et des problèmes locaux (S.G.M.E., Montréal, 1975). On peut toujours se référer de façon utile au document S.G.M.E. (M.E.Q.), éd. Carrefour sur les moyens d'enseignement. Rapport final (Editeur officiel du Québec, 1975).

Les données de classification servent mal l'ensemble des petites écoles (moins de 225 élèves) et souvent des commissions scolaires qui les regroupent. Il faudra apporter une attention particulière à ces cas car en 1974, 52.2% des écoles (949 sur 1 818) des commissions scolaires élémentaires de 8 000 élèves et moins (169 commissions scolaires) connaissaient cette situation. Actuellement, on ne dispose pas de solution de rechange articulée pour suppléer à l'absence de personnel spécialisé en moyens d'enseignement pour ces écoles. Tout au plus, quand les distances ne sont pas prohibitives, pouvons-nous suggérer régionalement la présence d'un conseiller pédagogique et localement, celle d'un enseignant ou principal pour qui on tiendrait compte, dans la distribution des tâches, de la responsabilité du fonctionnement et de l'utilisation du centre de ressources.

Les administrateurs et les éducateurs qui désirent améliorer l'éducation, doivent penser des systèmes qui rencontrent les aspirations et besoins individuels et collectifs des adultes de demain. Le principal, sinon le seul intérêt à investir dans les moyens d'enseignement, réside dans l'amélioration de la qualité de l'éducation. Les centres de ressources contribuent à atteindre cet objectif. Ils fournissent à l'étudiant l'occasion de travailler directement avec des sources du savoir par l'imprimé et l'audio-visuel, ou encore de développer chez lui des capacités d'apprendre (ou comment apprendre) en mettant à sa disposition des outils d'expression, de création

Le principal, sinon le seul intérêt à investir dans les moyens d'enseignement, réside dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

et de communication.

Toutefois, comme mentionné en introduction, un centre où sont réunies des ressources de toute nature ne joue guère son rôle "sui generis". L'actualisation des moyens d'enseignement ne peut s'opérer à court et à long terme sans l'intermédiaire de personnels spécialisés (1) qui nouent un réseau d'interrelations avec les administrateurs, les enseignants et surtout les élèves. D'une façon ou d'une autre, on ne peut priver l'enfant de son droit à lire autre chose que des manuels.

L'engouement pour la nouveauté et le "gadget" semble maintenant dépassé au Québec; on s'interroge sur le pourquoi des media. La réponse est parfois vite donnée négativement alors qu'on n'a investi que dans le matériel et l'équipement, sans prévoir l'orientation du développement; ou encore, on ne s'est jamais préoccupé de la jonction fonctionnelle de ces investissements dans les "programmes" ou dans le curriculum. A de nombreux endroits, il n'y a encore personne pour le faire...

D'ici quelques années, notamment à cause de changements pédagogiques, technologiques et des études actuellement en cours, plusieurs des constatations et suggestions émises ici auront à être reformulées, ou du moins précisées. Il est à

. Ceci est vrai de toute technologie; voir une opinion américaine dans Media Programs - District and School (Washington, 1975), particulièrement, p.21 .

espérer qu'on arrivera à déterminer quelques communs dénominateurs dans les expériences et analyses qui se déroulent, et que diverses instances, si elles sont d'accord, trouveront un ensemble de mesures pour une mise sur pied minimale de personnels spécialisés en moyens d'enseignement dans toutes les commissions ou écoles.[1]

---

1. La mise sur pied minimale de personnels en moyens d'enseignement cadre mal avec les restrictions budgétaires actuelles. Par ailleurs, on s'adonne à un gaspillage certain en laissant plus de la moitié des bibliothèques d'écoles fermées, inorganisées et complètement inaccessibles à toute clientèle adulte, faute de personnel.

BIBLIOGRAPHIE

DES TEXTES UTILISES

American Libraray Association and Association for Educational Communications and Technology, Media Programs - District and School (Washington, 1975).

Bélanger, M. et Pham-Dang, H.-T., L'Utilisation des matériels didactiques imprimés et audio-visuels par les professeurs au secondaire: une étude préliminaire. (S.G.M.E., Montréal, 1975).

Bergeron, C. et Pham-Dang, H.-T., Les Centres de ressources didactiques dans l'enseignement secondaire: étude exploratoire de la diversité des modèles des situations et des problèmes locaux (S.G.M.E., Montréal, 1975).

Chevalier, G., "La pédagogie de l'ordinateur: une pédagogie à inventer", Informeq (Québec, avril 1976): 6 - 7.

Chevalier, G., Proposition d'une politique du ministère de l'Education du Québec dans le domaine des applications pédagogiques de l'ordinateur (S.G.M.E., Montréal, 1976).

Direction générale de la Planification et Direction générale de l'Enseignement Elémentaire et Secondaire, M.E.Q., 21; Les structures fonctionnelles (Québec, 1968).

Galbraith, J.K., The New Industrial State (the New American Library Inc., New York, 1968).

Guertin, Y., Etats des personnels spécialisés en moyens d'enseignement (S.G.M.E., Montréal, 1976).

Mailhot, R., Sommaire des personnels affectés à la documentation et à la technologie éducative (S.G.M.E., Montréal, 1974).

M.E.Q., Rapport Parent, Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (5 vo., Montréal, 1965).

Service général des moyens d'enseignement, Carrefour sur les moyens d'enseignement. Rapport final (Editeur officiel du Québec, 1975).

Service général des personnels des organismes d'enseignement, Rapport de la C.E.T.E.E.S. La tâche des enseignants de l'élémentaire et du secondaire (Québec, 1974).

Sirkis, R., L'Utilisation du livre et de la bibliothèque à l'école élémentaire: réflexions et observations (S.G.M.E., Montréal, 1976).

Szpakowska, J.-K., Profil d'un centre documentaire multimédia (Université de Montréal, 1975).

ANNEXE I

Enseignement programmé, assisté par ordinateur, avec des fiches, etc.

Quelques écoles expérimentent actuellement un enseignement programmé, ou assisté par ordinateur, ou avec d'autres nouvelles techniques. Si le quoi," la machine" ou l'outil, est relativement facile à saisir, le qui l'est beaucoup moins. Les élèves, certes, sont les premiers intéressés de même que des enseignants, à court terme et sur une petite échelle, c'est un fait. Mais, à long terme, ces derniers résisteront-ils au surplus de travail occasionné par la recherche d'un développement original de cette nouvelle technologie au Québec?

Il n'est pas sûr par exemple que le personnel actuellement affecté à l'informatique de type gestionnel dans les commissions scolaires puisse être de quelque utilité à l'enseignement assisté par ordinateur, si on se fie aux expériences en cours. Le soutien proviendrait actuellement d'autres personnes spécialisées tant dans les disciplines concernées que dans la technologie éducative et informatique. Le déno-

minateur commun de ces spécialistes ne doit pas être le fait qu'ils soient spécialistes chacun dans sa discipline, mais qu'ils effectuent des travaux en enseignement.

A long terme, quand des expériences auront été approfondies, il y aura lieu de différencier quelques emplois. En attendant, on ne peut qu'encourager les administrateurs, comme dans le cas d'autres expériences, soit à libérer ces professionnels d'une partie de leur charge normale de travail ou soit à leur allouer des budgets pour fins d'études de développement.[1]

---

1. Note inspirée d'un document de travail de G.Chevalier, Proposition d'une politique du ministère de l'Education du Québec dans le domaine des applications pédagogiques de l'ordinateur (S.G.M.E., Montréal, 1976).

ANNEXE II

Fonds pour l'audio-visuel et la documentation selon les niveaux

On peut dresser un aperçu des fonds dont disposent les commissions scolaires pour les moyens d'enseignement en analysant les règles administratives et budgétaires depuis 1971-1972.

Au niveau secondaire, outre un montant de 50 000 $. et de 50 $. pour chaque élève au-delà de 1 000 pour l'établissement du fonds de bibliothèques et d'audio-visuel, chaque élève recevait en 1971-1972, 22 $. Ce dernier montant était porté à 24 $. en 1972-1973, soit une augmentation approximative de 10%. On proposait qu'environ 50% de cette somme soit affecté à l'équipement-matériel et 50% au personnel. En 1973-1974, ces montants spécifiques étaient incorporés dans une enveloppe budgétaire globale (no 1) couvrant divers services. Si on se fie à l'augmentation annuelle, le 22 $. serait devenu en 1975-1976 environ 30 $. Pour une clientèle de 5 000 élèves, il y aurait donc 150 000 $. disponibles, pour 10 000 élèves, 300 000 $. et pour 15 000 élèves, 450 000 $. La moitié de ces montants pourrait être prévue pour le personnel, soit 75 000 $., 150 000 $. et 225 000 $. Grosso modo, on verrait donc respectivement 7-8 personnes, 15 personnes et 23 personnes affectées aux moyens d'enseignement, soit des ratios voisins de 1 par 1 000 élèves.

Au niveau élémentaire, en 1971-1972, on prévoyait 8 $. par élève ordinaire et 8.50 $ en 1972-1973. En 1973-1974, cette couverture budgétaire était reliée à une enveloppe dite "globale". Toute chose restant égale, le montant de 8 $. serait actuellement de 10 $. environ.[1] Pour une clientèle de 2 000 élèves il y aurait donc 20 000 $., une clientèle de 4 000 élèves, 40 000 $. et une clientèle de 6 000, 60 000 $., soit 1, 2 ou 3 personnes affectées à plein temps aux moeyns d'enseignement, le reste étant consacré à l'équipement-matériel. On se rend vite compte que le ratio employé/client risque d'être 2 fois moindre à l'élémentaire qu'au secondaire 1/1 000 comparé à 1/2 000.[2]

---

1. Voir une étude portant sur l'augmentation annuelle de l'enveloppe budgétaire globale dans Rapport du Groupe COMMEL (Québec, 1974), 132s.
2. On ne trouve nulle part une justification de cet écart institutionnel, sauf si on veut y voir une "certaine" tradition...

Il est bien évident qu'en vertu des règles budgétaires, il ne s'agit là pour 1976-1977 que de pures spéculations qui ne tiennent pas compte des politiques locales qui permettent que l'on investisse davantage ou moins dans les moyens d'enseignement ou qu'à l'intérieur des moyens d'enseignement, l'on consacre, par exemple, 75% des montants au personnel et 25% au matériel ou vise-versa.

ANNEXE III

Liste des personnes consultées

Dans les commissions scolaires

Monique CYR	(Coordonnateur de moyens d'enseignement, C.S.R. de l'Outaouais)
René BEAUCHAMP	(Conseiller de moyens d'enseignement, C.S. des Mille-Iles)
Rachel BOISVERT	(Bibliothécaire, Ecole F. Perreault, C.E.C.M.)
Paul FRENETTE	(Conseiller en moyens d'enseignement, C.S.R. de Lignery)
André GOULET	(Enseignant-bibliothécaire, Ecole secondaire Montcalm, C.S.R. de l'Estrie)
Edwige DE LINIERS	(Coordonnateur de moyens d'enseignement, C.E.C.R. de Verdun)
Jean-Marc LUSIGNAN	(Coordonnateur de moyens d'enseignement, C.S.R. de Chambly)
Michel MORIN	(Technicien en audio-visuel, Ecole secondaire La Magdeleine, C.S.R. de Lignery)

Serge SEGUIN (Conseiller en moyens d'enseignement, C.S.R. de Granby).

Au Service général des personnels des organismes d'enseignement (S.G.P.O.E.)

Robert BLAIS (Service des études et recherches)

Direction des études universitaires dans l'Ouest québécois

Paul-André MARTIN (Professeur-technologue)

Au Service général des moyens d'enseignement (S.G.M.E.)

Pierre BEAULIEU (Secteur Recherche)

Luc CARRIER (Bibliothèques d'enseignement)

Monique GAUDREAU (Secteur Etudes et prospective)

Yves GUERTIN (Secteur Personnel)

Georges LEGENDRE (Bibliothèques d'enseignement)

Chantal LEGRIS (Secteur Etudes et prospective)

Hoa PHAM-DANG (Secteur Recherche)

Jean-Yves RICHARD (Secteur Programmes de développement)

Ghislaine ROQUET (Secteur Etudes et prospective)

Vincent ROSS (Secteur Recherche)

Consultant

Napoléon LETOURNEAU (Directeur général, Association des Manufacturiers de Bois de sciage du Québec)

Je tiens à remercier toutes ces personnes qui, la plupart, ont pris aumoins une journée pour apporter remarques, commentaires et idées nouvelles face à à une première version du guide qui leur avait été soumise.

ANNEXE IV

Assistance prévue
au Ministère
aux personnels en moyens d'enseignement

I GROUPE DE LIAISON

	REGION ADMINISTRATIVE	CHEF LIEU	INTERLOCUTEUR	TELEPHONE (au S.G.M.E.)
1	Bas St-Laurent et Gaspésie	Rimouski	Claude Fournel	514-873-3193
2	Lac St-Jean et Saguenay	Chicoutimi	A. Yves Guertin	514-873-2889
3	Québec	Ste-Foy	Luc Carrier	418-643-8090
4	Trois-Rivières	Trois-Rivières	Luc Carrier	418-643-8090
5	Cantons de l'Est	Sherbrooke	Georges Desbiens	514-873-3651
6.1	Laval-Laurentides	Laval	Yves Léveillé	514-873-3651
6.2	Longueuil	Longueuil	Sylvie Mazur	514-873-3193
6.3	Montréal	Montréal	Claude Fournel	514-873-3193
7	Outaouais	Hull	Yves Léveillé	514-873-3651
8	Nord-Ouest	Rouyn-Noranda	Georges Desbiens	514-873-2651
9	Côte-Nord	Hauterive	Sylvie Mazur	514-873-3193
10	Nouveau-Québec	Québec	Luc Carrier	418-643-8090
	Le Réseau de l'enseignement collégial public et privé		J.-M. Bernard Léveillé	514-381-8891
	Le Réseau des institutions anglo-protestantes		Kenneth Perkins	514-873-3651

II Responsables de dossiers sur les personnels

600 rue Fullum
Montréal

Etudes:
Raymond Mailhot
514-873-3241

Formation:
Monique Gaudreau
514-873-3241

Sensibilisation:
Yves Léveillé
514-873-2889

III Autorisation particulières dans l'organisation administrative

Le Directeur
Service de l'organisation de l'enseignement
1035, de Lachevrotière
Québec
G1R 5A5 (418-643-3472)

IV Classification

Robert Blais
S.G.P.O.E.
1035 rue de Lachevrotière (17e étage)
Québec
G1R 5A5

Achevé d'imprimer à
Québec en mai 1979, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Bureau de l'Éditeur officiel
du Québec

Éditeur officiel
du Québec
**Service des
impressions
en régie**

Mai 1979

Dépôt légal — 4e trimestre 1976
Bibliothèque nationale du Québec